



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ v BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Schwarz

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2018

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením návrhu marketingové strategie společnosti GN s.r.o. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou. v teoretické části se budu věnovat vymezení základních principů tvorby marketingové strategie, sestavení marketingového mixu se zaměřením na produktovou cenovou, distribuční a komunikační politiku a analýzu marketingového prostředí. Části analytickou pak bude provedení analýzy současného stavu společnosti. Návrhovou částí pak samotný návrh marketingové strategie se zaměřením na marketingový mix.

Abstrakt

The diploma thesis deals with creating a marketing strategy proposal for company GN s.r.o. with focus on marketing mix. Diploma thesis is divided into theoretical, analytical and part of proposals. The theoretical part will be paid to defining the basic principles making marketing strategy proposal, creating marketing mix, product policy, price policy, distribution policy and communication policy, and market analysis. In the analytical part will be analyses current state of the company. In Part of proposals will be the marketing strategy proposal itself with focus on marketing mix.

Klíčová slova: Marketingová strategie, marketingový mix, produktová politika, cenová politika, distribuční politika, komunikační politika, analýza marketingového prostředí, PEST analýza, Porterův model pěti sil, McKinseyho metoda 7S, SWOT analýzy

Key words: Marketing strategy, Marketing mix, Product policy, Price policy, Distribution policy, Communication policy, Market analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis, McKinsey 7S, SWOT analysis

Bibliografická citace

SCHWARZ, P. *Návrh marketingové strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 118 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že každá citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci nijak neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA, za velmi užitečné odborné vedení, které mi v průběhu zpracování práce věnoval. Dále děkuji panu Lukáši Maňákovi za poskytnuté informace o společnosti a všem, kteří mě při tvorbě této diplomové práce podpořili.

Obsah:

Úvod	9
1 Vymezení problematiky a cíl práce	10
1.1 Metodika zpracování	10
Teoretická východiska	12
2 Definice strategie a marketingu	12
2.1 Strategie	12
2.2 Marketing	13
2.3 Marketingová strategie	14
2.4 Marketingový mix	16
2.4.1 Složky marketingového mixu 4P	16
2.4.2 Složky marketingového mixu 4C	19
2.5 Produktová politika	21
2.5.1 Životní cyklus výrobku	23
2.6 Cenová politika	24
2.6.1 Tvorba ceny	26
2.6.2 Modifikace ceny	27
2.7 Distribuční politika	28
2.8 Komunikační politika	29
2.8.1 Marketingový nástroj AIDA	31
3 Analýza marketingového prostředí	32
3.1 PEST analýza	32
3.2 Porterova analýza pěti sil	33
3.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	34
3.2.2 Stávající konkurence na trhu	35
3.2.3 Hrozba substituce	35
3.2.4 Vyjednávací síla zákazníků	36

3.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů	36
3.3	McKinseyho model 7S	37
3.4	SWOT analýza	40
4	Analýza současné situace	43
4.1	Představení společnosti GN s.r.o.	43
4.2	Analýza marketingového mixu společnosti	43
4.2.1	Produkt	44
4.2.2	Cena	44
4.2.3	Distribuce	45
4.2.4	Propagace	46
4.3	PEST analýza	48
4.3.1	Politické a legislativní faktory	48
4.3.2	Ekonomické faktory	48
4.3.3	Sociální a demografické faktory	49
4.3.4	Technologické faktory	49
4.4	Porterova analýza pěti sil	50
4.4.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	50
4.4.2	Stávající konkurence na trhu	51
4.4.3	Hrozba substituce	57
4.4.4	Vyjednávací síla zákazníků	57
4.4.5	Vyjednávací síla dodavatelů	57
4.5	Metoda 7S	60
4.5.1	Strategie	60
4.5.2	Struktura	61
4.5.3	Spolupracovníci	62
4.5.4	Systémy	62
4.5.5	Styl řízení	64
4.5.6	Sdílené hodnoty	65
4.5.7	Schopnosti	65

4.6	SWOT analýza	66
4.7	Dotazníkové šetření	68
5	Návrhy	76
5.1	Návrhy vyplývající ze SWOT analýzy	79
5.2	Návrh marketingové strategie společnosti GN s.r.o.	80
5.2.1	Produkt	80
5.2.2	Cena	83
5.2.3	Distribuce	88
5.2.4	Propagace	92
5.3	Návrhy komunikace společnosti na základě marketingového nástroje AIDA	97
5.4	Další návrhy a doporučení	98
5.5	Shrnutí návrhů marketingové strategie společnosti	101
	Závěr	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
	SEZNAM TABULEK	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
	SEZNAM GRAFŮ	110
	SEZNAM PŘÍLOH	111

ÚVOD

Ve své diplomové práci se zabývám vypracováním návrhu marketingové strategie. Nedílnou součástí koncipování marketingové strategie je formulace prvků marketingového mixu. Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Část teoretická je literární rešerší a sestavila jsem ji na základě prostudování odborné literatury a dostupných informací k problematice práce. Teoretická část mé diplomové práce seznámí čtenáře s problematikou tvorby marketingové strategie, sestavením marketingového mixu a definováním produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky. Dále jsem zde popsala metody analýzy marketingového prostředí a zahrnula jsme do práce PEST analýzu, Porterův model pěti sil, McKinseyho metodu 7S a jako sumarizaci výše zmíněného i SWOT analýzu.

V analytické části jsem rozebrala současný stav společnosti. Provedla jsem prakticky všechny výše uvedené analýzy a dotazníkové šetření a jejich vyhodnocení jsem uvedla v této práci.

V části návrhové jsem teoretické poznatky aplikovala k vytvoření konkrétního návrhu marketingové strategie se zaměřením na marketingový mix pro společnost vystupující v diplomové práci pod názvem GN s.r.o. Návrhy a doporučení na zlepšení vycházely z analýz současného stavu.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍL PRÁCE

Cílem mojí diplomové práce je vytvoření návrhu marketingové strategie společnosti vystupující v mojí diplomové práci pod názvem GN s.r.o. Návrh marketingové strategie jsem vytvořila na základě provedených analýz současné úrovně uplatnění marketingových nástrojů v podmínkách indicko-nepálské restaurace. Nedílnou součástí marketingové strategie je pak zpracování prvků marketingového mixu pro společnost GN s.r.o. Tento návrh marketingové strategie pomůže zlepšit současný stav společnosti a zároveň i její postavení na trhu. Mojí snahou bude dosažení definovaných cílů za pomoci uplatnění získaných vědomostí za dobu studia na Vysokém učení technickém v Brně.

1.1 Metodika zpracování

V teoretické části práce jsem využila klasifikace a srovnávání získaných teoretických poznatků. v práci jsem dále provedla analýzu současného stavu společnosti. Také jsem využila průzkumu dotazováním. Práci jsem tvořila analyticko-syntetickou metodou. Pozorovala jsem nejprve celek, a tak jsem získala celkový přehled. Celek jsem dále rozložila na části a prvky. Tyto jsem dále rozdělila na podstatné a nepodstatné, těm podstatným jsem pak věnovala svoji pozornost. Mezi těmito jsem dále zjišťovala jejich vzájemné vztahy a interakce. Nově získané poznatky jsem využila prakticky k vytvoření návrhu na marketingového mixu společnosti GN s.r.o.

Diplomovou práci jsem psala tak, abych splnila její účelnost. Práce má přehledné zpracování díky členění na teoretickou, analytickou a návrhovou část, v nichž jsou obsaženy kapitoly a podkapitoly zabývající se jednotlivě a přehledně danou problematikou zkoumaného.

V celé mojí diplomové práci se vyskytují pojmy firma, podnik a společnost. Všechny tyto pojmy jsem v práci použila pro označení společnosti GN s.r.o., která mnou byla analyzována pro účely této diplomové práce k vytvoření návrhu marketingové strategie. Pojem firma, dle NOZ obchodní firma, označuje v občanském zákoníku jméno, pod nímž je podnikatel zapsaný v obchodním rejstříku. Zároveň § 423 uvádí, že podnikatel není oprávněn mít více obchodních firem. Pojem podnik byl novelou občanského zákona nahrazen pojmem obchodní závod. §502 uvádí, že se jedná o organizovaný soubor majetku, vytvořený podnikatelem, který slouží k provozu jeho podnikatelské činnosti.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretickou část této diplomové práce jsem vytvořila na základě získaných informací z prostudované literatury uvedené v seznamu ke konci práce. v teoretické části svojí práce se zabývám ústředními pojmy a definicemi patřícími ke tvorbě marketingové strategie se zaměřením na marketingový mix. v této části detailně zkoumám a rozpracovávám složky marketingového mixu, zahrnující produktovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku. Rozebírám zde dále analýzu marketingového prostředí, PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil, McKinseyho metodu 7S a v rámci sumarizace výše zmíněného i SWOT analýzu.

2 DEFINICE STRATEGIE A MARKETINGU

2.1 Strategie

Pojem strategie je spojovaný s vojenským plánováním a taktikami. Tento pojem je také správné vnímat ve spojitosti s managementem organizace. Strategie je jádrem strategického řízení společnosti. Obchodní strategie je dle Chrise Jeffse [5] ve své podstatě řízením kompetencí a zdrojů společnosti, a to za účelem naplnění stanovených cílů společnosti s ohledem na hrozby a příležitosti.

Zdeněk Souček [2] definuje strategii jako dlouhodobý rámec podniku, který spojuje hlavní cíle společnosti spolu s jejími aktivitami a prioritami, adaptuje získávání zdrojů vzhledem k měnícímu se okolnímu prostředí, reflektuje potřeby zákazníků a zabývá se naplněním očekávání zainteresovaných skupin.

Shodně strategii popisují i Tomek a Vávrová [7], kteří strategii označují časový a věcný rámec tržního zaměření produktového portfolia, tedy celé jeho šířky i hloubky. Určující směrnicí strategie je cíl, který by měl vycházet ze zdrojů podniku, měnících se podmínek okolí, tak i ze zohlednění požadavku konkurenční výhody společnosti.

2.2 Marketing

Philip Kotler [1] definuje marketing jako společensko-manažerský proces, v němž jsou uspokojovány přání a potřeby skupin i jednotlivců v tržním prostředí. Potřeby vznikají z pocitu nedostatku. Přání je pak vyvoláno touhou tyto potřeby uspokojit. Přání a potřeby jsou uspokojovány skrze produkty. Produktem je rozuměn statek, jež může být směňován na trhu. McDonald a Mouncey [25] dodávají, že marketing je procesem definování trhů, kvantifikace potřeb zákazníků a zákaznických skupin na těchto trzích. Docent Chalupský vnímá marketing jako určitý přístup k podnikání a používá v pojem „podnikatelská filosofie“ pro označení marketingu. [39]

V jiném ze svých děl Kotler [3] upozorňuje na chybné pohledy ve vnímání marketingu jako:

- Prodej – jde o nejběžnější typ omylu, že marketing je to stejné jako prodej. Prodej je pouze součástí marketingu a marketing jako takový v sobě zahrnuje více než pouze prodej. Dle slov Petera Druckera, je cílem marketingu odstranění potřeby prodejní činnosti. Účelem je poznat potřeby zákazníka tak dobře, aby se vyráběly zcela vyhovující výrobky a služby, které se budou prodávat samy.
- Podnikový útvar – Marketingová práce a marketingové přemýšlení není možné svěřit pouze marketingovému oddělení. Všechny organizační složky společnosti musejí být orientovány na uspokojování zákaznických potřeb.

Velmi jsem si oblíbila definici, ne marketingu samotného, spíše vysvětlení účelu marketingu od Sergia Zymana [4], který říká, že hlavní smyslem marketingový aktivit, je prodávat větší objem zboží, většímu počtu spotřebitelů, za vyšší ceny a stále častěji. Dle něj není žádný jiný důvod pro existenci marketingu.

Jenou z dalších moderních definic pojmu marketingu je ta, vydaná společností AMA (American Marketing Association). AMA uvádí marketing jako aktivitu, soubor institucí a procesů vytváření, komunikace, dodání a výměnu nabídek, jež mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost v celém svém měřítku. [42]

2.3 Marketingová strategie

Prvním úkolem při tvorbě marketingové strategie je objevení potenciálních příležitostí trhu, vzhledem k dosavadním zkušenostem a dovednostem podniku. Marketingová strategie je podstatou naplnění cílů společnosti ve stanovené čase a jsou formulovány pro konkrétní výrobek i trh. Podrobnosti o průběhu naplnění těchto cílů jsou obsaženy v marketingové taktice. Je vlastně ukazatelem postupu společnosti ve směru k naplnění podnikových cílů. Po dosažení cíle lze strategii hodnotit jako úspěšnou.

Strategie je vhodné vystavět na silných stánkách podniku a na umění využívat příležitosti ve vlastní prospěch. Zároveň je nutné objektivně posoudit slabé stánky podniku a hrozby, které by jej mohly na trhu ovlivnit. To jsou předpoklady pro vytvoření spolehlivé marketingové strategie, která má šanci na úspěch. [6]

V marketingu 21. století je důležité se zaměřit na utváření hodnoty v mysli spotřebitele a její další zvyšování. v praxi to znamená vybudování značky na základě vytvoření očekávání a jeho následném překonání. Jedná se tedy o postupné a pozvolné utužování vztahu mezi spotřebitelem a službou nebo výrobkem. [4]

Na tomtéž se se S. Zaymanem shodne i G. Tomek a V. Vávrová [7], kteří uvádějí, že je-li podnik dostatečně orientován na zákazníka, dochází k vytváření požadované a konkurenceschopné hodnoty pro zákazníka i pro podnik samotný. Tato hodnota pro podnik může mít podobu získání zákazníka a nejlépe i jeho věrnosti a loajality. Toho je dosaženo, když zákazník vynakládá stále další finanční prostředky k uspokojení svých přání a potřeb. Z toho má podnik logicky ekonomický a finanční přínos.

K naplnění výše zmíněného je důležité neustále mapovat požadavky a preference zákazníků, srovnávat se s konkurenčními a specifiky jejich produktů. K tomu slouží analytické metody. Těm se budu podrobněji věnovat v celé kapitole 3 Analýza. Hodnota spatřovaná zákazníkem musí znamenat i ekonomický přínos pro společnost.

Přístupy k marketingové strategii odpovídají změnám v přístupech k realizaci elementárních principů marketingu. To vše za zohlednění vývoje trhu, konkurenčních podniků, proměny v přáních a potřebách zákazníků a jejich uspokojování, rozvoje technologií a dalšího. Jedná se tedy o přizpůsobení se situaci při vstupu na trh, což je

spojeno rozlišením požadavků zákazníků na straně poptávky novými trendy v marketingové komunikaci a stylu práce s trhem. [7]

Bloudek [8] uvádí, že u marketingové strategie je zásadní, aby byla podrobně prodiskutována a přijata, pokud možno všemi, kteří se budou aktivně podílet na její realizaci. Zahrnuje to marketing, obchod, vývoj, výrobu, logistiku, nákup, finance, personalisty i další podpůrné procesy organizace. Jestliže bude strategie přijata napříč organizací, vyhne se společnost objevení vnitřních konfliktů nebo tyto rozpory vyřeší dříve, než by stihli strategii negativně ovlivnit.

Snahou úspěšného podniku je uspokojovat potřeby zákazníků lépe, než by to mohla učinit konkurence. Konkurenční prostředí je velmi motivující a inspirativní, vede ke snižování cen, apeluje na kvalitu zpracování, inovace, neustálé zlepšování procesů a zvyšování spokojenosti zákazníka. Naplnění výše zmíněného vede ke zvyšování obrátu společnosti.

Vypracování vhodné marketingové strategie je náročný a zároveň velmi důležitý bod pro společnost. Strategie by měla zohledňovat tržní podíly, vlastnosti tržních segmentů, obměňování sortimentu, fáze životního cyklu výrobku, cenotvorbu a další.

Vzhledem k měnícím se rozmanitým podmínkám trhu, není možné svolit pouze jednu vhodnou a správnou strategii. Strategickým cílem společnosti by bezesporu mohlo být vytváření a prohlubování dobrého jména společnosti, v čemž bude mít velkou počáteční výhodu proti nové firmě.

2.4 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrnem elementárních marketingových nástrojů. Společnosti tyto nástroje užívají za účelem dosažení předem stanovených strategických cílů. Slovo mix je v názvu obsaženo z toho důvodu, že všechny jednotlivé složky obsažené v marketingovém mixu variují a je možné je kombinovat. Míra využití jednotlivých složek je definována dle požadavků na konkrétní produkt. [8]

S plánováním a sestavováním marketingového mixu může společnost začít po definici a volbě celkových marketingových cílů a marketingové strategie. Marketingový mix je dominantní myšlenkou a složkou moderního marketingu. Podrobnosti marketingového mixu zahrnují všechny kroky, které může společnost podniknout, aby tak ovlivnila poptávku po svých produktech. [10]

2.4.1 Složky marketingového mixu 4P

Marketingový mix 4P je souborem taktických marketingových nástrojů, tedy produktové, cenové, distribuční a propagační politiky. Tyto nástroje firmě umožňují, aby přizpůsobila nabídku svého produktového portfolia přesněji potřebám cílových skupin zákazníků. Jedná se o následující 4P:

- **Product** – jakýkoliv produkt, výrobek či služba, který je možné zákazníkům nabídnout na cílovém trhu a tím uspokojit jejich přání nebo potřebu.
- **Price** – cena, za níž je produkt, služba nebo výrobek, nabízen na trhu, a která je po zákaznících požadována.
- **Place** – místo distribuce, kde je produkt dostupný zákazníkům, tedy distribuční síť a činnosti spojené s jejím zajištěním a správou.
- **Promotion** – propagace produktu, zahrnující i komunikaci se zákazníky, tedy činnosti, které zákazníkům zprostředkovávají informace o vlastnostech produktu a tím je přesvědčují k nákupu produktu výrobku nebo služby.

Je možné setkat se i s pojmy 5P, 7P a dalšími. Dnes je velmi běžné, že se marketingový mix 4P rozšiřuje o jeho pátou složku. Tou je People – lidé. Tento prvek poukazuje na nutnost kvalifikovaných, odpovědných a loajálních zaměstnanců, kteří jsou seznámeni s cíli organizace a společně usilují o jejich naplnění. Tito zaměstnanci by měli být schopni uplatnit své marketingové dovednosti při orientaci na zákazníka.

Já se v pohledu na tuto problematiku nejvíce ztotožňuji s názorem Philipa Kotlera [3]. Otázkou není, jestli zařadit čtyři, pět nebo více P. Především jde o to, jaký rámec pro tvorbu marketingové strategie společnost zvolí, protože by pro ni měl být co nejužitečnější a přínosný. 4P je podle mého názoru soubor takových marketingových nástrojů, které jsou dostatečné k nápomoci marketingovému pracovníkovi při plánování. Čímž zároveň odkazují na důležitost schopných pracovníků s marketingovými dovednostmi ve společnosti disponujícími ochotou, angažovaností a loajalitou.

Rámec tvorby marketingového mixu by měl být vytvořen komplexně a všechny jednotlivé služby společnosti by měli být propojeny za účelem co nejvyššího možného uspokojení zákazníka.

Příkladem nedostatečného propojení ve službách společnosti by například mohly být vysoké výdaje na marketing a propagaci, vynaložené za účelem získání nových zákazníků, přičemž by společnost zároveň přicházela o stávající zákazníky v důsledku nízké retence zákazníků na jiné pozici v hodnotovém řetězci. [5]



Obrázek 1: Marketingový mix 4P. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [11] a [3]

Ačkoliv mluvím o jednotlivých složkách marketingového mixu odděleně, v praxi jsou velmi významně propojeny a je mezi nimi vzájemná závislost. Rozhodnutí o jednotlivé složce ovlivní ostatní složky a bude mít vliv na každé další marketingové rozhodnutí. Uvedu krátký příklad, který popisuje Solomon ve svém díle *Marketing: Real People, Real Decisions*. Společnost se rozhodla, že začne vyrábět produkt vysoké kvality. Jak uvádí docent Chalupský ve jedné ze svých skript je v dnešní době často skloňován pojem kvalita, avšak jen málo společností to s kvalitou svých výrobků a služeb myslí skutečně

vážně. Rozhodnutí o uvedení výrobku špičkové kvality se projeví na výšce nákladů na jeho výrobu. Tyto náklady je pak samozřejmě nutné zohlednit v ceně výrobku. Zároveň je potřeba vytvořit reklamu a další propagační strategie ke sdělení a vyzdvihnutí špičkové kvality výrobku a vytvořit tak image. Cena výrobku musí tedy pokrýt jak náklady na jeho výrobu, tak i propagaci. Mimo výše zmíněné musí společnost oslovit obchodníky specializující se na luxusní zboží v rámci distribuční strategie. Elementy marketingového mixu pracují ruku v ruce a není možné nahlížet na ně příliš odděleně. [17]

2.4.2 Složky marketingového mixu 4C

Častou a dle mého názoru oprávněnou výtkou složek 4P je to, že se trh zkoumá pouze z pohledu podniku, tedy prodejce, a ne už ze strany zákazníka, kupujícího. Každému z výše zmíněných 4P je možné přiřadit právě jedno z níže popsanych 4C. Z tohoto důvodu jsem do práce zahrnula i popis a vysvětlení 4C. Vycházím z předpokladu, že zákazník na trhu hledá řešení uspokojení určité potřeby. Zákazníka totiž nezajímá pouze cena produktu, nýbrž celkové náklady, které je nutné vynaložit k získání, používání a likvidaci výrobku. Pro zákazníky je také důležitá pohodlnost a dostupnost získání takového produktu. Stejně tak zákazníci oceňují komunikaci s prodávajícím, tedy dvousměrnou výměnu informací. Na základě toho by bylo vhodné, kdyby si pracovníci marketingu nejprve ujasnili a sestavili ona zákaznická 4C a na základě nich by pak důkladněji zhodnotili složky P.

Výčet zákaznických 4C

- Customer solution – řešení produktu výrobku či služby pro zákazníka.
- Customer costs – výdaje zákazníka na produkt, výrobek nebo službu.
- Convenience – dostupnost řešení produktu pro zákazníka.
- Communication – komunikace se zákazníkem a s tím spojená komunikace vlastností produktu, výrobku nebo služby

Tabulka 1: Srovnání marketingového mixu 4P a 4C. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [11]

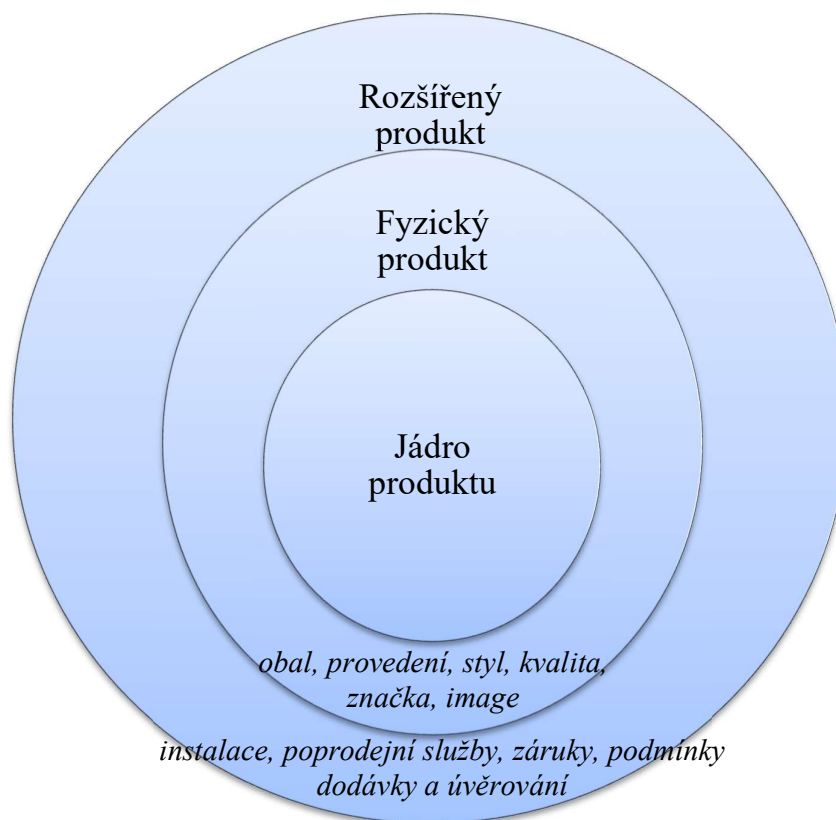
4P		4C	
Product	Výrobek	Customer solution	Řešení potřeb zákazníka
Price	Cena	Customer costs	Náklady zákazníka
Place	Umístění	Convenience	Pohodlí a dostupnost
Promotion	Propagace	Communication	Komunikace

Zaměření marketingového mixu na 4P navozuje dojem, že se jedná o interní podnikový přístup. Někteří autoři se domnívají, že jako takový postrádá analýzu a naslouchání potřebám zákazníka, což je pro marketing typické. Z tohoto důvodu kladou tyto autoři důraz na externí přístup neboli zákaznický přístup, a proto složky marketingového mixu označují jako 4C. Zamazalová [11] k tomuto uvádí, že při správném pochopení marketingu jako podnikatelské filozofie je označení marketingového mixu 4C zbytečné, jelikož zákaznický přístup a vnímání veškerých marketingových aktivit je nastaveno právě z pohledu zákazníka a je podstatou marketingu.

2.5 Produktová politika

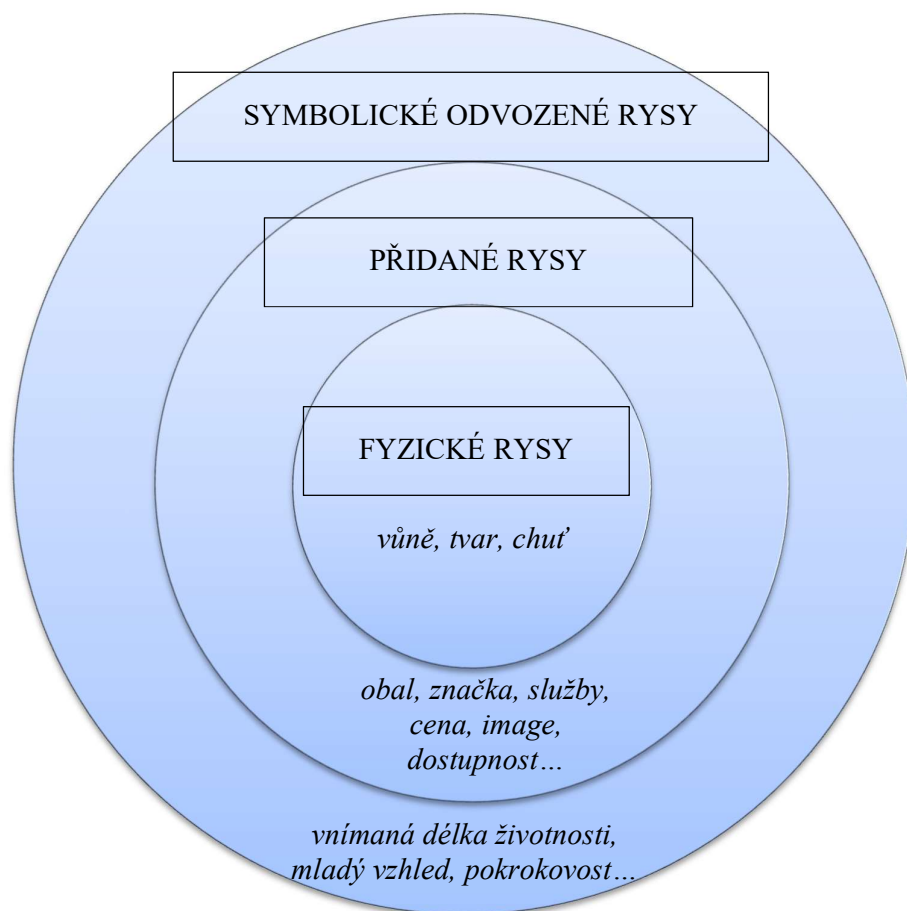
Pokud uvažujeme produkt jako prostředek směny, je základním elementem marketingových aktivit. Produkt má konkretizovat přání, potřeby, očekávání a požadavky zákazníka. Produkt jako předmět směny je charakterizován tím, že uspokojuje zákaznickou potřebu, existuje pro něj trh a je po něm poptávka. [12]

Na produkt je možné nahlížet i z hlediska filozofie vrstev, která vychází z toho předpokladu, že produkt není zákazníkem hodnocen pouze dle fyzických, technických či kvalitativních vlastností. Problematikou vrstev produktu se zabývá více autorů a členění jednotlivých vrstev není zcela jednotné. Obecně lze říci, že ve středu stojí jádro produktu a je tvořeno základními fyzikálními a chemickými charakteristikami, jako jsou vůně, tvar a chuť. Obklopuje jej hmotný produkt, který zahrnuje kvalitu, provedení, styl, značku a obal. Vrchní vrstvu tvoří služby zahrnující například instalaci, záruku a poprodejní servis. [11]



Obrázek 2: Vrstvy produktu. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [1]

Tomek a Vávrová [13] uvádějí, že jádro produktu tvoří 80 % celkových nákladů na výroby, avšak jen z 20 % ovlivňuje rozhodnutí zákazníka o koupi produktu. Další vrstvy tvoří pouze 20 % procent celkových nákladů na výrobu, avšak zákazníkovo rozhodnutí o koupi ovlivňují z 80 %. Platí zde tedy Paretův princip.



Obrázek 3: Vrstvy produktu. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [12]

V novějších vydáních svých publikací uvádí pan Kotler už pět úrovní produktu:

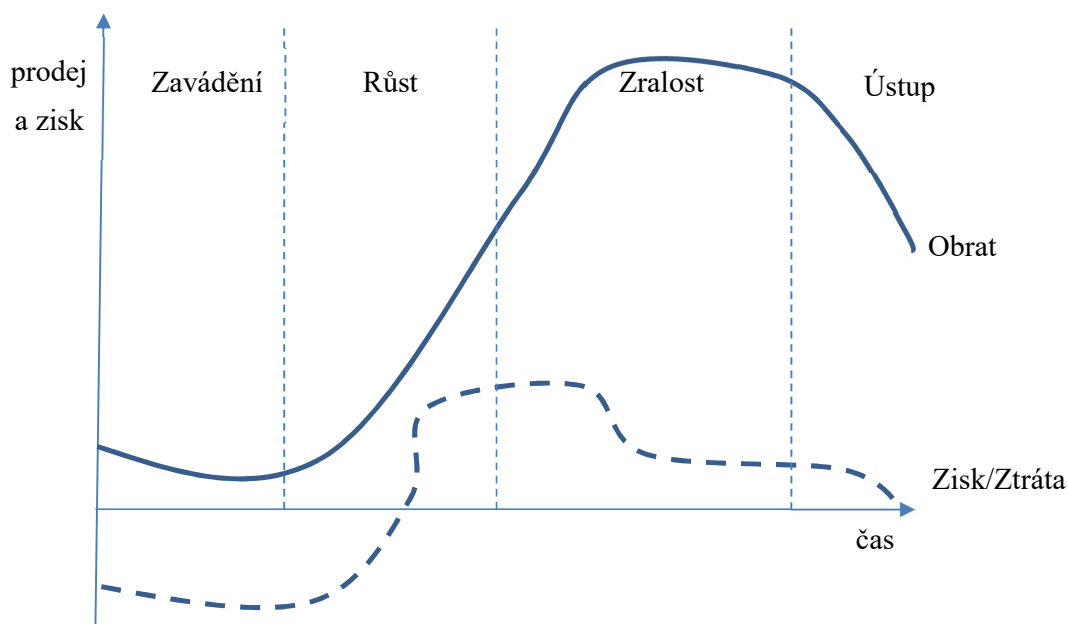
- Obecnou užitečnost nebo prospěšnost produktu
- Základní produkt
- Idealizovaný očekávaný produkt
- Přídavek k produktu
- Potenciální produkt

2.5.1 Životní cyklus výrobku

Pojem životní cyklus výrobku je velmi významný. Výrobky jsou uměle vytvořené neživé entity, avšak jdou na ně uplatnit přírodní zákonitosti v tom smyslu, že výrobky se rodí, rostou, zrají, stárnou a nakonec umírají. Výrobek odráží schopnosti realizace výrobních funkcí výrobního podniku a tím odráží jeho životaschopnost. Nebo projevuje obchodní funkce obchodního podniku. [12]

Většina autorů, kteří tuto problematiku rozebírají se shodují ve svých dílech, že v průběhu času se proces výroby a prodeje vyvíjí a mění. P. Kotler, D. Martinovičová, M. Konečný, J. Vavřina, R. Vlček a další podobně člení etapy životního cyklu výrobku v ideálním a typizovaném vyjádření na následující čtyři etapy:

- **Zavádění** – pro tuto etapu je typický pomalý nástup a překonávání výrobních i obchodních obtíží
- **Růst** – nastává v momentě, kdy výrobek uspokojuje zákaznické potřeby a vzrůstá objem prodeje, potažmo produkce. Působí zde vliv referencí zákazníků a zvyšuje se počet konkurence.
- **Zralost** – v této etapě je důležité obhájit nejúčelnější varianty výrobku, eventuálně společnost zvyšuje svůj tržní podíl.
- **Ústup** – v tomto období klesají prodeje, za čímž následuje zastavení výroby.[11] a [15]



Obrázek 4: Etapy životního cyklu výrobku. Zdroj: vlastní zpracování upraveno dle [11]

2.6 Cenová politika

Cena tvoří specifickou kategorii s mnoha aspekty. Krucální problémy cenotvorby spočívají v ocenění užitku a vnímané hodnoty získané zákazníkem, určení nákladů a míry zisku i ocenění konkurenčních faktorů daného trhu. Cenotvorba je součástí podnikové strategie a zohledňuje interakci složek marketingového mixu. [14] Cenu je nutné posuzovat s ohledem na velký výčet aspektů, kterými například jsou:

- Posouzení ceny v rámci celé marketingové strategie, tj. umístění na strategickém trhu, přiměřenost ceny pro cílové skupiny, aj.
- Stanovení ceny s ohledem na náklady a zisk.
- Posouzení zisku s ohledem na aktuální situaci i budoucí vývoj životního cyklu výrobku.
- Posouzení ceny v konkurenčním poli referenčních produktů a marketingových strategií.
- Posouzení ceny v kontextu inflačního vývoje a změn cenových hladin.

Evidentní je ambivalentní charakter ceny pro prodejce a zákazníka. Je chybné stanovit cenu příliš nízkou i příliš vysokou, vždy se to projeví na pozici výrobku na trhu. Je nutné, aby bylo marketingové pojetí ceny vyvážené a zohlednilo co nejvíce možných faktorů.

Základním kritériem ceny je přitom užitek, jež produkt přinese. Vyjádření užitku může být jednoduše substituováno různými kritérii, jako například: vztahem ceny ke kvalitě, vztahem mezi cenou a značkou, vztahem mezi cenou našeho a konkurenčního produktu aj.

Cenu je obecně nutné adaptovat na charakter rozhodovacího procesu zákazníka. Jedná-li se o běžné spotřební zboží, dá se předpokládat, že zákazník zpravidla nebude znát přesnou cenu za produkt. Naopak tomu bude při rozhodování o koupi, kdy bude zákazník shromažďovat informace o produktu, bude je porovnávat s konkurenčními nabídkami, a to z hlediska kvality i ceny. Do jisté míry zde má podíl i image produktu i firmy. [6]

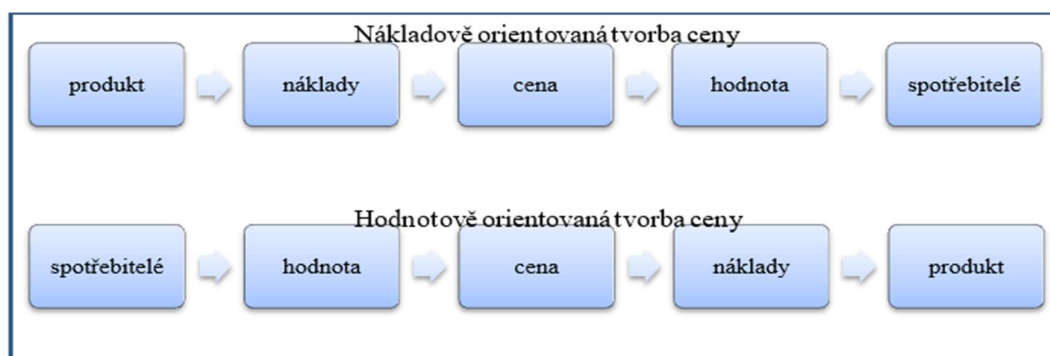
Cenová politika vytváří v mysli spotřebitele asociace o relevantní cenové úrovni značky a cenové proměnlivosti, tedy, jak často a jak velké slevy firma poskytuje. Cenová strategie, kterou společnost vytváří tady určuje, jak zákazníci cenu kategorizují a jak je tato cena pevná či proměnlivá. Cena vyvolává velmi silné asociace ve spojitosti s kvalitou, zákazníci si výši ceny spojují s hodnotou výrobku. [16]

2.6.1 Tvorba ceny

Ambivalentní charakter ceny logicky silně ovlivňuje cenotvorbu. Při jejím stanovení se skutečná cena pohybuje v rozmezí, kdy bude přílišně nízká k vytvoření zisku a přehnaně vysoká k existenci poptávky po produktu. Kotler [1] demonstruje dolní mez ceny jako náklady a horní mez ceny jako hodnotu vnímanou zákazníkem.

Společnost volí některou z obecných metod tvorby ceny. Výběr je odvislý od toho, zda je společnost orientována nákladově, na poptávkou nebo na konkurenci. Podle toho lze dle Synka [12] tvorbu ceny rozřadit do následujících skupin:

- **Nákladově orientovaná cenotvorba** – u nákladově orientované ceny je cena stanovena na úrovni nákladů, ke kterým se připočítá přírážka. Úplné vlastní náklady jsou tvořeny součtem mzdových a materiálových nákladů a režii. Přírážkou je cenová marže, která se připočítává k nákladům na jednotku výroby.
- **Hodnotově orientovaná cenotvorba** – cena je touto metodou sestavována na základě poptávky po produktu a jeho vnímané hodnoty zákazníkem. Pro akceptaci hodnoty výrobku je nutný průzkum, za účelem dostatečně přesného zjištění názoru kupujícího. Zjišťuje se přímým dotazováním na vhodnost ceny nebo bodovým hodnocením zákazníkem akceptované hodnoty různých výrobků. Cílem metody je nabídka optimální kombinace kvality produktu a vhodné ceny
- **Stanovení ceny podle konkurence** – při stanovení ceny může firma vycházet i z cen, které dříve za obdobné produkty stanovila konkurence. Základem je zákazníkovo vnímání hodnoty u konkurenčních výrobků.



Obrázek 5: Srovnání nákladově a hodnotově orientované cenotvorby. Zdroj: vlastní zpracování upraveno dle [1]

2.6.2 Modifikace ceny

Odhad cenové elasticity dává pouze prvotní odhad pro očekávaný vliv ceny optimální cenu ovlivňuje řada dílčích faktorů, které bývají v literatuře označovány jako specifické efekty. Dovolím si ve svojí diplomové práci uvést ty, jejichž výčet uvedla Zamazalová [6]. Dále uvedla, že tyto efekty byly formálně definovány a prokázány

Efekt cenového šoku

Všechny cenové změny mají tendenci působit na zákazníky v prvním období bezprostředně po změně. S postupujícím časem její působení odeznívá. Tento efekt je výraznější u zdražení, nežli u snížení ceny a je závislý na charakteru spotřeby. u komodit se silným působením zvykové složky je první fáze vždy velmi intenzivní, postupně se ovšem projevuje tendence k navrácení spotřeby na počáteční úroveň. Bývá tomu nejčastěji u cigaret a pohonných hmot.

Spekulační efekt

Spekulační efekt je typický zvláště pro trh cenných papírů. Staví na poznatku, že změna ceny nese zároveň informaci o predikci budoucího vývoje. Když zvýšení ceny vyvolá očekávání, že cena bude nadále růst, poroste i poptávka, která byla vyvolána právě zvýšením ceny. Zcela naopak tomu bývá na trhu spotřebního zboží, kdy slevy mohou signalizovat další slevové akce a výprodejové aktivity

Veblenův efekt

Vyazuje-li produkt silné demonstrativní působení, projevují se tendence identifikovat výrobek s jeho adekvátní cenovou úrovní, Tento efekt dostal jméno po americkém ekonomovi a sociologovi T. Veblenovi. Thompson [31] uvádí tento efekt jako označení stavu, kdy zákazník koupí drahé luxusní zboží, byť je na trhu dostupný levnější substitut. Zákazník má pocit, že dražší zboží je kvalitnější, a má uspokojení ze zaplacení vyšší ceny. Nebo naopak nízká cena působí na zákazníka podezřele a výrobek si nezakoupí.

2.7 Distribuční politika

Distribuce představuje v marketingovém mixu umístění zboží na trhu nebo trzích. Obsahuje soubor postupů a operací, jejichž prostřednictvím se výrobek dostane z místa vzniku až na místo určení, kde se spotřebuje nebo bude užit. v distribuci se nejedná pouze o fyzický pohyb výrobků, je nutné chápat i nehmotné toky, které jsou s distribucí spjaty.

Distribuční politika podniku zahrnuje obsáhlý komplex konkrétních opatření, která na sebe navazují, prolínají se a všechny se týkají přemístění produktů od výrobce na místo, kde si je může zákazník bez komplikací obstarat. Toto přemístění probíhá přímo nebo prostřednictvím mezistupňů. na spotřebitelském trhu se jedná převážně o maloobchodní síť. v rámci průmyslových trhů jsou výrobky zasílány rovnou na adresu kupujícího.

Kotler a Armstrong [1] popisují distribuční cesty jako přesun produktů a služeb k zákazníkům. Tyto produkty a služby musejí překonat časové místní a vlastnické rozdíly, které je oddělují od těch, kteří je požadují. Členové distribučních cest provádí spoustu klíčových funkcí, které napomáhají ke konečnému uskutečnění transakce. Distribuční společnosti poskytují úkoly, k nimž patří:

- Informace – shromažďování a distribuce výsledků výzkumu a ostatních informací o osobách a faktorech, které se vyskytují v marketingovém prostředí a ovlivňují jej i směnu.
- Kontakt – objevení potenciálních zákazníků a komunikace s nimi.
- Podpora prodeje – vytváření a šíření informací o nabídce, za účelem přilákat zákazníky.
- Nabídka – uzpůsobení nabídky dle zákaznických potřeb, včetně úprav výroby či balení.
- Jednání – dosažení konsenzu o ceně a ostatních podmínkách nabídky, aby mohla být realizována koupě.

Dalším krokem je rozhodnutí o počtu zprostředkovatelů na distribuční cestě neboli intenzitě distribuce. Každý jednotlivý prostředník, který naplňuje funkci v rámci distribuce, představuje určitou úroveň distribuční cesty. Počet prostředníků pak stanoví délku této cesty. Přímá distribuční cesta je taková, jež neobsahuje žádné prostředníky prodeje. Nepřímá distribuční cesta zahrnuje jednoho či více prostředníků. [1]

Dělení distribučních strategií dle Jakubíkové [34]:

- Intenzivní (usilovná) distribuce – jde o maximální tržní penetraci, je vhodná pro zboží běžné spotřeby s nízkou jednotkovou cenou. Znamená prodej produktů ve velkém množství a uvedení zboží do co největšího počtu prodejen.
- Exkluzivní (výhradní) distribuce – princip je zcela opačný, než jak tomu je u intenzivní distribuce. Je zaměřena na prodej luxusních výrobků a výběr jednoho nebo několika málo vhodných distributorů. Předpokladem jsou vyšší ceny a působení na zákazníky. Často je v rámci smlouvy s distributory uvedeno, že nebudou prodávat konkurenční produkty.
- Selektivní (výběrová) distribuce – je založena na výběru vhodných distributorů, kteří podporují prodej. Předpokladem pro její použití je ochota zákazníků vynaložit úsilí na nákup konkrétního produktu. Produkty jsou nabízeny v omezeném počtu prodejen a měli by být pro zákazníka vysoce atraktivními. Tato strategie se využívá u zboží dlouhodobé spotřeby s vyšší cenou.

2.8 Komunikační politika

Komunikační politika nebo také marketingový komunikační mix je subsystémem marketingového mixu. Pomocí komunikačního mixu se marketéři snaží naplňovat marketingové a firemní cíle. Toho je dosahováno za předpokladu výběru optimální kombinace elementů komunikačního mixu. [18]

Dle Karlička a Krále [19] zahrnuje komunikační mix sedm hlavních oborů, které jsou ztvárněny v grafu Graf 1: Komunikační mix. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [19] níže pod textem. Každý komunikační obor zahrnuje větší či menší počet komunikačních médií (nástrojů), ze kterých si firma vybírá. Častou praxí je volba jednoho primárního

a pár sekundárních (podpůrných) médií. Volba komunikačních nástrojů je ovlivňována komunikačními cíli společnosti a také charakterem trhu, na kterém společnost obchoduje. Shodně k tomuto tématu navazuje Machková [20] Zmiňuje, že snahou společnosti je zvolit takovou vhodnou kombinaci jednotlivých složek komunikačního mixu, jehož prostřednictvím se podnik bude snažit dosáhnout svých předem stanovených marketingových cílů.



Graf 1: Komunikační mix. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [19]

Vysekalová [24] zmiňuje, že ústředním bodem komunikace jsou stále emoce. v současnosti k tomu přispívá i rostoucí informační přetížení a intenzita soutěživosti. S rozvojem marketingu zaměřeného na vztahy v 90. letech se rozšířil i pohled na emoce v komunikaci. a to ve smyslu vztahově orientovaného chápání emocí v souvislosti s rozvojem „nových médií“. Význam nových médií, především internetu, se neustále zvyšuje. Se změnami komunikačních nástrojů se mění i požadavky na komunikaci, která nadále zůstává nedílnou součástí všech oborů lidských činností.

2.8.1 Marketingový nástroj AIDA

V rámci marketingové komunikace je využíván marketingový nástroj AIDA. Je to jeden z rámců, který byl jako první a v nejširší formě využíván k charakteristice zákaznické cesty. Nejvíce se ujal a je využíván v oblasti reklamy a prodeje. Tento model, jak uvádí například Kotler [41] prošel mnohými rozšířeními a modifikacemi. Podobně jako je tomu i u marketingového mixu a jeho složek 4P.

Marketingový nástroj AIDA poskytuje jednoduchý a přehledný checklist neboli kontrolní seznam, na kterém jsou připomínky a poznámky pro výkonnou složku reklamního oddělení. Těchto připomínek je pak využíváno při tvorbě reklamy, tedy jejího obsahu a celkového provedení. AIDA je akronymem složeným z počátečních písmen názvů jednotlivých úrovní tohoto marketingového nástroje. Jeho struktura je definována jako:

A – Attention – na počátku je nejpodstatnější upoutat pozornost zákazníka.

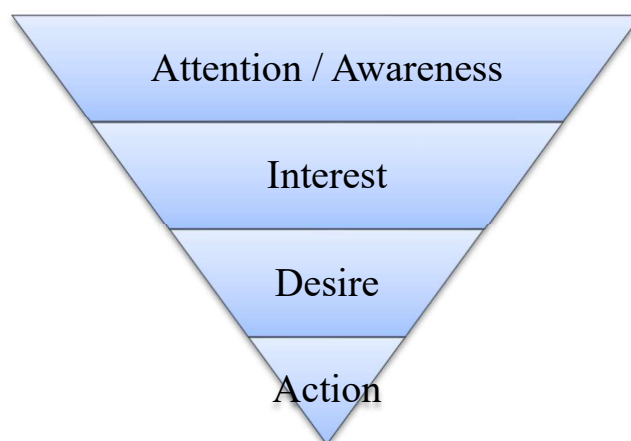
I – Interest – Přijaté informace mají za úkol vzbuzení zájmu zákazníka o námi nabízený produkt.

D – Desire – Následuje krok, kdy se v zákazníkovi projeví touha si daný produkt koupit.

A – Action – Akce je poslední fází, kdy si zákazník daný produkt koupí nebo objedná.

Následně je možné rozšíření tohoto nástroje, které uvádějí někteří z autorů, například [9], na AIDA (S)

S – Satisfaction – Zákazníková spokojenost je predikcí pro jeho opětovné nákupy a doporučení podniku svému okolí



Obrázek 6 - Marketingový nástroj AIDA. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [41]

3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza marketingového prostředí neboli marketingový výzkum trhu, jsou aktivity spojené se sběrem, analýzou a generalizací informací o trhu výrobků a služeb, které následně slouží k marketingovému rozhodování. [6]

Zanalyzování prostředí je klíčové právě pro poznání externího okolí společnosti. Právě toto okolí totiž ovlivňuje podnik i jeho fungování. Dále je analýza důležitá kvůli identifikaci změn a trendů, které se v okolí podniku odehrávají, a mohou na něj mít vliv. Součástí je tako predikování možných budoucích stavů a reakce podniku na ně, kdyby nastaly. [23]

3.1 PEST analýza

Analýza PEST (někdy také PESTEL, PESTLE nebo SLEPT) je analytickou technikou, která slouží ke strategické analýze vnějšího okolí společnosti, tedy jejího makroprostředí. Její podstatou je identifikace těch faktorů z vnějšího prostředí, které společnost ovlivňují nebo mohou ovlivnit. Název této analýzy je akronymem a písmena z něj znamenají jednotlivá označení vnějších faktorů, které společnost ovlivňují a jsou v rámci analýzy zpracovávány. Akronym PEST v sobě zahrnuje tyto faktory:

- **Politicko-právní faktory:** Politická stabilita, daňová a měnová politika, podpora zahraničního obchodu, regulace vlády, a jiné intervence. Soudní systém, způsoby vynucování práva, systém návrhů a schvalování zákonů, legislativní změny zákonů předpisů a vyhlášek, právní předpisy upravující mezinárodní obchod, ochrana spotřebitele
- **Ekonomické faktory:** Aktuální míra inflace, úroková sazba, vládní výdaje, cena práce a energií, míra nezaměstnanosti, HDP, ekonomický růst, pokles či stagnace
- **Sociálně-demografické (kulturní) faktory:** Demografie společnosti, životní úroveň a styl, rozdělení příjmů, postoje k práci a volnému času, úroveň vzdělání, náboženství, kultura, charakteristika spotřeby.

- **Technicko-technologické faktory:** Průmysl 4.0, stávající a nové technologie, rychlost technologického pokroku, objevy, patenty, podpory vlády v oblasti výzkumu.

Autoři Váchal a Vochozka [21] uvádějí, že vzhledem k obsáhlosti analýzy je vhodné si množství získaných informací o makrookolí společnosti selektivně rozřadit dle důležitosti. Ty nejdůležitější je pak vhodné podrobněji rozebrat. Při tomto rozboru je zároveň možné nadefinovat důvody, které vedly ke změnám ve vývoji faktoru v čase, a predikovat tak jejich možný budoucí vývoj s ohledem na míru jeho vlivu a zároveň na okolní prostředí jako celek.

3.2 Porterova analýza pěti sil

Jedná se o analýzu odvětví, jeho atraktivnosti a potenciálních rizik. Porterův model pěti sil pracuje s pěti faktory. Jsou jimi stávající konkurence v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků. Účelem Porterovy pětifaktorové analýzy je zmapování faktorů ovlivňujících vyjednávací pozici společnosti v rámci odvětví a také prognóza vývoje konkurenční pozice společnosti. [30]

Kozel [26] udává, že ona atraktivita je odvislá od intenzity konkurence daného odvětví. Je důležité si správně stanovit kdo je a kdo není konkurentem společnosti. Vícero autorů se shodne na tom, že je dobré porovnávat se s větší a předně úspěšnou firmou v oboru. M.E. Porter chápe konkurenci v širokém kontextu. Zohledňuje stávající konkurenty na trhu a také ty, kteří teprve potenciálně na trh vstoupit mohou.

Na určitých trzích je konkurence velmi silná a firmy mezi sebou svádějí konkurenční boj. v takovém případě je nutné uvážlivě promyslet, jaký dopad budou mít plánované marketingové kroky a jakou odezvu to u konkurence vyvolá. Snížení cen jedné firmy v odvětví by ku příkladu mohlo rozpoutat cenovou válku. Jiné trhy se naopak vyznačují nízkou nebo chybějící konkurencí. Je tomu tak například na českém energetickém trhu. [22]

Při popisu jednotlivých faktorů Porterovy pětifaktorové analýzy odvětví uváděli autoři R. Kozel [26], A. Hanzelková [30] a R. Nývltová [27] k jednotlivým faktorům analýzy následující:



Obrázek 7: Porterův model pěti sil. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [22]

3.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Podniky, které do odvětví nově vstupují s sebou přinášejí nové kapacity, zájem na získání tržního podílu a často i značné zdroje. Výše zmíněné může zapříčinit snižování cen či růst nákladů, čímž se zároveň snižuje i ziskovost podniků v odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví se odvíjí od existence vstupních bariér, jakými jsou například úspory z rozsahu, produktová diferenciacce, kapitálová náročnost, dostupnost distribučních kanálů. Existence vysokých vstupních i výstupních bariér může přinášet buď vysoký zisk nebo zvýšené náklady na výstup z odvětví při neúspěchu společnosti. Nízké bariéry vstupu jsou spojené s nízkou rentabilitou. Dále je odvislá i od reakcí stávajících konkurentů mezi něž nový podnik vstupuje.

Vyjednávací síla nových konkurentů se zvyšuje, je-li v odvětví větší počet rovnocenných konkurentů. Když výrobky nejsou mezi sebou diferenciovány a k jejich výrobě není potřeba licence či know-how. Pokud v odvětví chybí konkurenti s nákladovou výhodou a neexistují úspory z rozsahu, a též, při nízkých nákladech na změnu dodavatele.

3.2.2 Stávající konkurence na trhu

Úspěšný podnik zná a má zmapované své stávající konkurenty. v konkurenčním prostředí dochází k soupeření cenovému a na úrovni doprovodných služeb, propagace a reklamy. Když klesá tempo růstu prodejů, podniky nevyužívají svoje kapacity a zvyšují se jim fixní náklady. Při nízké ziskovosti odvětví následují podniky strategii přežití.

Hrozba stávající konkurence na trhu je tím vyšší, čím více se nový trh ve svém predikovaném vývoji jeví jako lukrativní. Dále při vysokých bariérách výstupu z odvětví a takové výši fixních nákladů, která společnosti nutí využívat maximálně výrobní kapacitu a udržet se na trhu z důvodu návratnosti investic. Stejně tak jsou-li výrobky málo diferencované a zákazníci mezi nimi nespátřují rozdíly. Hrozba je rostoucí i při vysoce diferencovaných strategických a personálních přístupech podniků. na málo rostoucím trhu se společnosti snaží udržet svoji pozici a je možný výskyt cenových i necenových válek.

3.2.3 Hrozba substituce

Tlak substitučních výrobků bezesporu ovlivňuje výši potenciálních výnosů odvětví, protože dosažitelnost substitutů limituje cenu, za níž je produkt možné nabízet, a tím i zisk. Zákazník totiž může v reakci na změnu ceny přejít k substitučnímu produktu. Jako možné opatření proti substituci dosavadních výrobků na trhu uvádějí Dvořáček a Slunčík [29] investice do reklamy a propagaci unikátnosti stávajícího výrobku na trhu.

Faktorem, který zvyšuje hrozbu substitutů, jsou nízké náklady při přechodu ze stávajícího výrobku na substitut. Dále existují-li substituty se srovnatelnou užitnou hodnotou, avšak substituty jsou vyráběny s nižšími náklady, a pak prodávány za nižší ceny. Nebo když společnosti vyrábějící substituty podstatným způsobem zvyšují nabídku.

3.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky je možné posuzovat jako jeden z nejvýznamnějších faktorů marketingového mikroprostředí. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, jsou-li organizovaní a koncentrovaní. Pokud na trhu existují substituční výrobky a zákazníci k nim mohou snadno přejít. Dále pokud je cena a objem jimi odebírané produkce od společnosti pouze malým procentem jejich celkového odběru a zároveň je pro společnost jejich odběr významnou položkou v celkových tržbách. Jestliže zákazníci nezohledňují kvalitu při nákupním rozhodování. Zákazníci jsou ve výhodě, když kupují běžný, nediferencovaný, lehce substituovatelný produkt, mohou snadno nakupovat u konkurence nebo kupují produkty ve velkém objemu, který je pro společnost významným podílem jeho celkových prodejů.

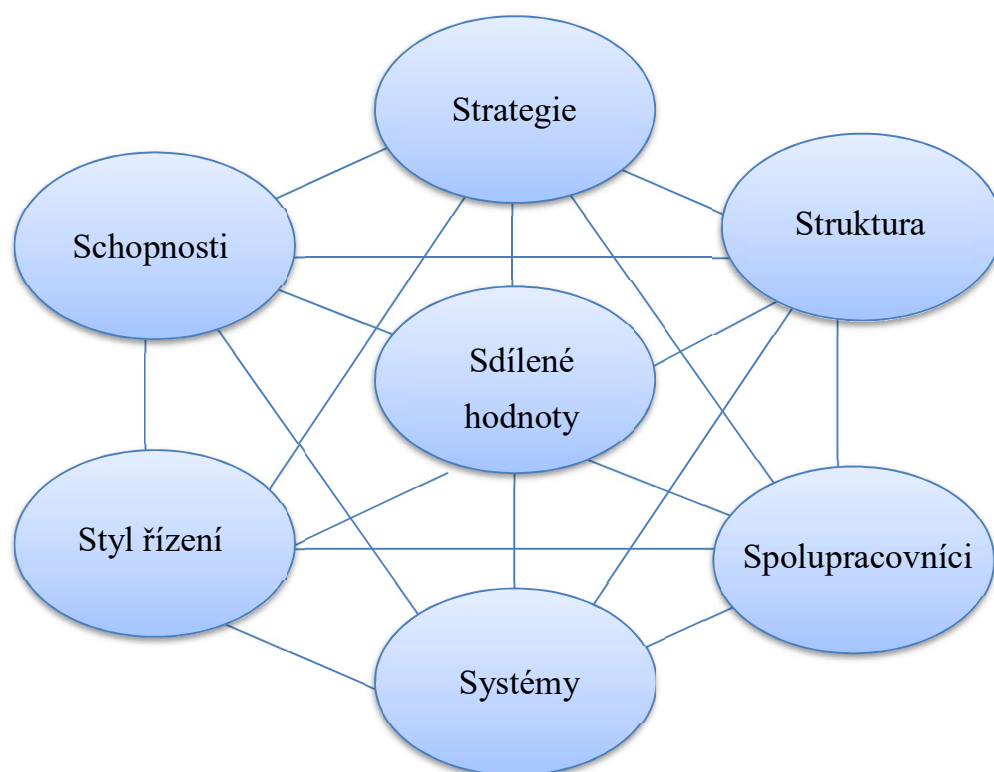
3.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů pochází z podobných pramenů jako tomu je u vyjednávací síly zákazníků. Každá společnost na trhu je prvkem řetězce dodavatel-výrobce-odběratel. Dodavatelé mají vliv na možnosti podniků získávat zdroje potřebné k plnění základní funkce podniku. Podnik potřebuje získávat zdroje v požadované kvalitě, množství a čase. Dodavatelé disponují velkou vyjednávací silou, jestliže jsou koncentrovaní a organizovaní oproti společnosti. Jeli společnost pouze malým podílem na celkovém obratu dodavatele a není pro něj významná. Když k jejich službám neexistují substituty a zákazník nemá dostatek informací o nabídkách konkurence dodavatele. Dále, když jsou pro společnost jejich dodávky značně významné. Nejvyšší sílu mají dodavatelé, není-li možné nebo velmi obtížné dodavatele vyměnit. Pak také, je-li odběratel závislý na kvalitě nebo ceně produktu, který od dodavatele odebírá.

3.3 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S (originálním názvem McKinsey 7S Framework) je analytickou technikou, která hodnotí kritické faktory úspěchu libovolné organizace. Největší výhodou a silou modelu 7S je v jeho komplexnosti. Jelikož analytici zvažují každý ze sedmi oddílů, stejně tak jako to, jak na sebe vzájemně působí a spolupracují. [37]

Metodu 7S je vhodné použít při analýze firemní kultury. Při ní se posuzuje soulad mezi přijímanou strategií a firemní kulturou a organizací společnosti. Poradenská firma McKinsey klade důraz na celistvost v analyzování a posuzování krucálních faktorů, vedoucích k úspěchu firmy. Těmito faktory jsou struktura, spolupracovníci, systémy, styl řízení, schopnosti, strategie a sdílené hodnoty. S tímto pojetím je nutné na každou společnost nahlížet jako na individuální soubor 7S, které se vzájemně doplňují, ovlivňují a podmiňují. [40]



Obrázek 8: Oddíly modelu 7S. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [38]

- **Struktura (Structure)** – v modelu je chápána jako funkční obsah organizačního uspořádání. Je zde vyjádřena vztahy nadřízenosti, podřízenosti, kooperace zaměstnanců, odpovědnosti a sdílení informací.
- **Spolupracovníci (Staff)** – všechny osoby podílející se na chodu společnosti. Jejich vzájemné vztahy a interakce, motivace, aspirace a projevy vůči společnosti. Je nezbytně nutné rozlišení kvantifikovatelných (formální systém odměňování, zvýšení kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelnými (postoje, názory, morální aspekty, loajalita vůči firmě atd.)
- **Systémy (Systems)** – jedná se o systémy, prostředky a procesy, které slouží k řízení například informací, kontroly a komunikace.
- **Styl řízení (Style)** – neboli styl manažerské práce vyjadřuje, jak management společnosti vede podřízené a řeší případné problémy. Skutečný styl řízení se může lišit od definice jeho náplně v organizačních směrnících a předpisech společnosti.
- **Schopnosti (Skills)** – zahrnují kvalifikovanost a profesionalitu zaměstnanců, působících jako celek v rámci společnosti a synergie, vznikající ku příkladu úrovni organizace práce nebo kvalifikační strukturou personálu.
- **Strategie (Strategy)** - dlouhodobý rámec podniku, který spojuje hlavní cíle společnosti spolu s jejími aktivitami a prioritami, adaptuje získávání zdrojů vzhledem k měnícímu se okolnímu prostředí, reflektuje potřeby zákazníků a zabývá se naplněním očekávání zainteresovaných skupin.
- **Sdílené hodnoty (Shared values)** – v dobře fungujících společnostech jsou její hodnoty často a srozumitelně komunikovány směrem k zaměstnancům případně i k těm zájmovým skupinám, které se podílejí na zisku společnosti. Znamenají společné cíle, postoje, názory a principy, které jsou respektovány a následovány napříč společností. [40]

Analýza pomocí modelu 7S poskytne odhalení disproporcí mezi strategiemi společnosti, organizací společnosti, firemní kulturou, firemními systémy včetně těch informačních a rozhodujícími faktory. na jejím základě bývá provedena formulace strategických opatření, které povedou k vytvoření souladu mezi výše uvedenými. [40]

Stále častěji zmiňovaným faktorem a předpokladem k úspěšnému řízení marketingových činností společnosti je informační zabezpečení personálu. Tedy právě komunikování a sdílení hodnot, strategií a cílů společnosti směrem od vedení, přes management k ostatním zaměstnancům a Stakeholders, kteří se bezprostředně podílejí na vytváření zisku. Tyto informace musejí být aktuální, srozumitelné, pravdivé, včasné a relevantní. Sledování informací o změnách ekonomického prostředí, např. změny požadavků spotřebitele, nové přístupy konkurence v podnikání, nové formy distribuce, nové trendy v propagaci aj., je nutné pro udržení si pozice na trhu. Výhodným způsobem získání takovýchto informací je dle názoru mého i mnohých autorů benchmarking.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda zkoumání silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a hrozeb. Nejlépe je začít analýzou vnějšího prostředí firmy, tedy analýzou OT – příležitostí a hrozeb. Vnější prostředí spojuje makroprostředí, zahrnující politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, a mikroprostředí, kam spadají zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Po vypracování této části analýzy přecházíme na část SW – silné a slabé stránky, týkající se vnitřního prostředí společnosti. Seznam silných a slabých stránek podniku je určen pomocí dalších vnitropodnikových analýz, jakou je například marketingový mix 4P. Konečným krokem při tvorbě SWOT analýzy je vytvoření tzv. SWOT matice či diagramu. Všechny odhalené poznatky, jež mají strategický význam pro společnost, jsou pak do této matice či diagramu zapsány. SWOT analýza může být de facto sumarizací jiných analýz, třeba analýzy konkurence, Stakeholders nebo preferencí zákazníků.

SWOT analýzu je vhodné provést pro každý jednotlivý segment, který se pro budoucnost společnosti jeví důležitým. Taková SWOT analýza by měla, je-li to možné, obsahovat pouze pár bodů a komentářů, které jsou zaměřeny pouze na klíčové faktory. Faktory je nutné rozlišit na základě jejich významnosti pro fungování společnosti. Měla by zdůrazňovat kruciólní silné a slabé stránky společnosti, které jsou rozdílné v porovnání s konkurenty. a dále také zohledňovat klíčové příležitosti a hrozby pro společnost. Vhodné je i uvedení důvodů, které by mohly vést k dobému či špatnému výkonu. SWOT analýza by měla být zajímavá pro jejího čtenáře, obsahovat stručné relevantní a důležité údaje. [24]

Svozilová [35] uvádí, že výhodou SWOT analýzy je objevení závislostí mezi dvojicemi identifikovaných údajů. Těchto závislostí je pak možné využít při tvorbě podnikových strategií. v budoucnu úspěšné strategie by měli stavět na silných stránkách a příležitostech společnosti. Strategie jsou sestavovány a voleny z kombinací S-O, W-O, S-T a W-T. u každé společnosti budou logicky specifické.

Zároveň jako její nevýhody, dle Jakubíkové [34], se jeví její staticnost a vysoká míra subjektivity v závislosti na tom, kým je tato analýza zpracována a jak relevantní vstupní data tato osoba má. Takováto analýza pak nemůže mít pro podnik vysoký přínos.

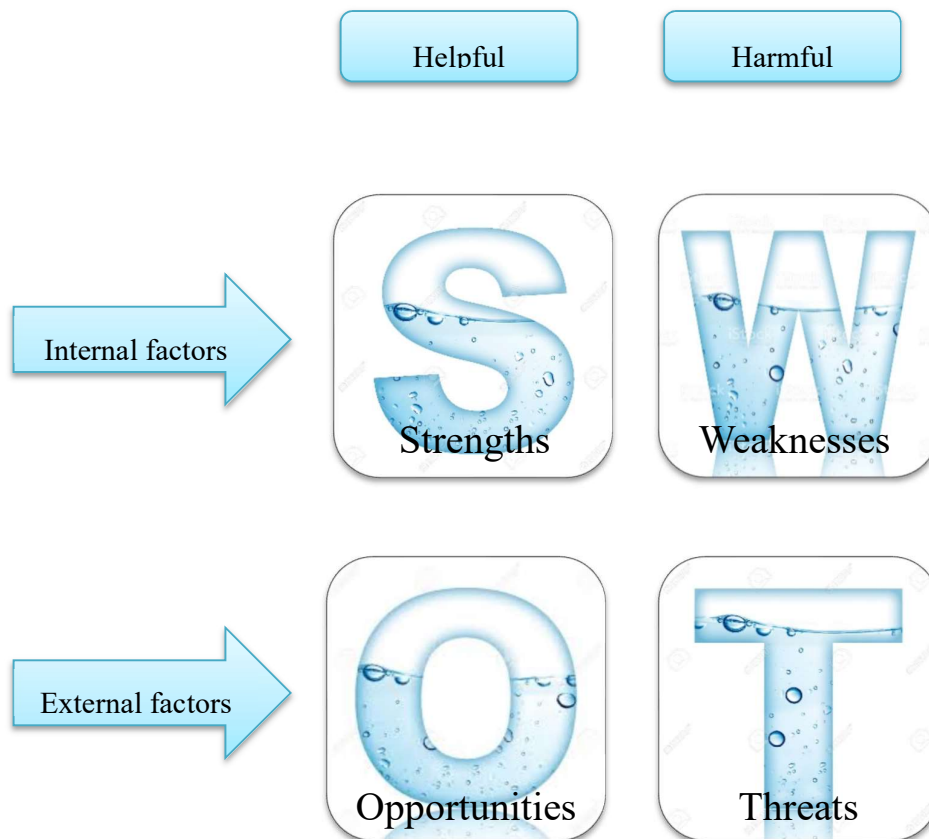
o důležitosti kompetencí a zkušeností osoby, která analýzu provádí se Malloya [36] vyjadřuje shodně jako Jakubíková

Správně zpracovaná SWOT analýza by tedy měla respektovat zásady užití ve strategické analýze, zaměřovat se pouze na jasně definovatelná fakta týkající se zkoumané oblasti a vyhnout se tak zbytečné složitosti analýzy při obsáhnutí velkého množství neproověřených informací. Závěry z ní vycházející by měly být relevantní, což je odvislé od účelnosti provedení analýzy. a v neposlední řadě by měla být objektivní. Je chybou, pokud se v ní projeví pouze subjektivní názor osoby, která ji zpracovává. Naopak by měla reflektovat objektivní vlastnosti předmětu zkoumání. [32]

Kotler [33] definuje SWOT analýzu jako komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy a zároveň příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit její působení. v rámci marketingové analýzy externího prostředí je důležité, aby společnost nepřetržitě monitorovala zásadní síly makroekonomického prostředí a podstatné faktory mikroprostředí. Tyto totiž ovlivňují dosahování zisku společnosti. K tomu je vhodné vytvoření marketingového informačního systému, který by uměl kontrolovat změny trendů příležitostí a hrozeb.

Společnost orientovaná na úspěch, by se měla zaměřit na vyhledávání a zužitkování příležitostí, které se na trhu vyskytují. Kotler [28] v dalším ze svých děl uvádí, že marketing je umění takové příležitosti nacházet a využít jich k získání profitu. a dále se zde zmiňuje, že marketingová příležitost může pocházet ze tří zdrojů:

- Nabídka takového produktu, který na trhu dosud není k dostání
- Nabídka produktu, který na trhu již je, ovšem novým a lepším způsobem
- Nabídka zcela nového produktu



Obrázek 9: SWOT diagram. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [29]

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

4.1 Představení společnosti GN s.r.o.

Společnost, vystupující v mojí diplomové práci pod názvem GN s.r.o., byla založena 27. 6. 2016 vkladem dvou společníků. Jedná se o indicko-nepálskou restauraci. Podnik se zabývá provozem restaurace, baru i cateringovými službami. Kvalita a bezpečnost produktů a služeb společnosti jsou naprostou samozřejmostí, jelikož takový přístup je v restauračním zařízení absolutní a neopominutelnou nutností.

Do jejích obchodních činností se řadí činnosti spojené se stravováním zákazníků. K tomu náleží poskytování stravování zákazníkům, kteří sedí a jsou obsluhováni nebo se na speciálních akcích restaurace obsluhují sami podle nabídky. Jedná se o nabídku jídel a nápojů, připravovaných na základě objednávky předem, s možností odnášení formou „take away“ nebo jejich dodáním přes outsourcovanou službu. Poskytování stravovací služby je založeno na smluvní bázi, podle specifikací zákazníka.

Společnost sídlí na Kotlářské 51 a v historických prostorách bývalého pivovaru. Prostory má společnost v pronájmu. Společnost je ve fázi růstu a stále nabírá nové zaměstnance, aby uspokojila poptávku po svých produktech a službách. Aktuálně má společnost přes třicet zaměstnanců. Noví zaměstnanci jsou zaškolováni těmi stávajícími za přítomnosti manažera, a jsou velmi časté týmové porady. v oblasti marketingu je společnost na počátku. Společnost disponuje webovými stránkami, profilem na sociálních sítích, reklamním bannerem u vchodu do restaurace, letáčky a vizitkami.

4.2 Analýza marketingového mixu společnosti

V této podkapitole analytické části mojí diplomové práce, zbývající se současným stavem marketingového mixu ve společnosti GN s.r.o., jsem využívala všech získaných a zpřístupněných dat a informací o produktech, cenách, distribuci a propagaci restaurace GN k provedení analýzy.

4.2.1 Produkt

Jako produkt společnosti GN s.r.o. vnímám vše, co je v restauraci nabízeno ke spotřebě, koupi nebo obecně užitku zákazníka. Tedy všechno to, co uspokojuje zákazníkovu potřebu, požadavky a jeho očekávání.

- Produktem společnosti jsou všechny pokrmy a nápoje připravované kuchaři dle autentických indických receptur, určené k okamžité spotřebě. Tato autenticita je zajištěna rodilými kuchaři vyučenými v Indii.
- Produktem jsou i ty výrobky, které společnost nakoupila u dodavatelů a zákazníkům je nabízí ke koupi. Do této kategorie zařazuji předně indickou směs koření Pan Mukhwas, určenou k osvěžení dechu po jídle. Dále indické nápoje Rubicon a všechny ostatní alkoholické i nealkoholické nápoje, které společnost nabízí svým zákazníkům.
- V poslední řadě vnímám jako produkt společnosti i služby, které nabízí zákazníkům. Sem řadím obsluhu zákazníků restaurace, možnost uspořádání svateb, narozeninových oslav a akcí podobného charakteru v prostorách restaurace. Cateringové služby společnosti, kam zahrnuji nachystání prostor před akcí, zapůjčení chafingů a speciálního nádobí, příprava jídla kuchaři během akce nebo pouze doprava a předání hotových pokrmů a případná obsluha personálu na akci.

Obecné nastavení kombinace výše zmíněných produktů a služeb společnosti mi přijde více než vyhovující, uvážím-li i to, jak fungují konkurenční podniky. Jídelní lístek a celková nabídka restaurace jsou dobře sestaveny.

4.2.2 Cena

Ceny pokrmů připravovaných v restauraci jsou nastaveny předně s ohledem na náklady, které je nutné vynaložit na jejich výrobu. Do výrobních nákladů jsou zahrnuty náklady na suroviny a náklady na přípravu pokrmu. v nákladech na přípravu jídla jsou zahrnuty náklady za energie nutné pro uvaření pokrmu, náklady na umytí nádobí a také náklady na obnovu nádobí. Pro přípravu pokrmů jsou používány vysoce kvalitní a nákladné

suroviny od vybraných dodavatelů. Společnost si zakládá na tom, aby se kvalita surovin promítla do celkové kvality připravovaných jídel a nápojů a zákazník pak mohl náležitě ocenit vnímaný užitek, jež mu přinesou. Při cenotvorbě brala společnost na zřetel i cenovou politiku konkurentů jako určující faktor. Společnost se v tomto ohledu s konkurenčními podniky velmi srovnává. Je to dáno i četným výskytem indických restaurací v okolí společnosti GN s.r.o. Rozmístění konkurenčních podniků společnosti GN s.r.o. je vyobrazeno na obrázku Obrázek 10: Mapa indických restaurací v Brně. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [43].

4.2.3 Distribuce

Restaurace se nachází na hlavní třídě v blízkosti dopravního uzlu a známého brněnského Lužáneckého parku. Lokalitu, v níž je společnost umístěna, je možné označit za velmi vhodnou. v okolí jsou kancelářské budovy, které pro restauraci znamenají dostatečný příliv nových, potažmo i stálých zákazníků, a to hlavně v době poledních menu. Z přilehlého parku do restaurace často zavítají maminky s dětmi, pro které je v restauraci přívětivý, bohatě vybavený dětský koutek i místo pro kočárky. Díky blízkosti MHD je restaurace i častou zastávkou pro zákazníky vracející se z práce, kteří si zde objednájí večeři formou „take away“ a odnesou si ji domů, nebo se občerství kávou či pivem. Výše uvedené je vyjádřením lokálních aspektů společnosti.

Poloha restaurace tedy z větší míry definuje segment jejích zákazníků, jelikož jsou to často lidi žijící či pracující v okolí a žijící v Brně. Stejně tak i část zaměstnanců bydlí v blízkosti restaurace a všichni zaměstnanci žijí v Brně. Segment zákazníků je jistě ovlivněn i vnitřním vybavením, stylem a atmosférou restaurace.

Při distribuci praktikuje restaurace strategii přímého prodeje v rámci jednoúrovňové distribuční cesty. Společnost GN s.r.o. usiluje o to, aby své výrobky prodala co největšímu počtu zákazníků, avšak je do jisté míry omezena svým místem provozovny a vyráběným zbožím, jelikož je toto zboží určené k okamžité spotřebě. Pro výrobky si zákazníci, s ohledem na jejich lokální dostupnost, přijdou přímo k výrobcí do provozovny. Tím je zajištěna požadovaná vysoká úroveň služeb, prodejní efektivita i nákladová účinnost.

V rámci rozšíření distribučního kanálu využívá společnost horizontální distribuční systém, který spočívá ve spolupráci s rozvážkovou firmou damejidllo.cz s.r.o., IČO: 24254398, se sídlem: Újezd 450/40, Malá Strana, 118 00, Praha 1. Přičemž na společnost damejidllo.cz s.r.o. nepřechází část zodpovědnosti za prodej zboží, ale pouze za vyřízení přijatých objednávek, manipulaci se zbožím, vhodné skladování a předně dopravu zboží k zákazníkům. Podíl tohoto distribučního kanálu na obratu společnosti se pohybuje měsíčně v průměru kolem 15 %.

Společnost již dlouho uvažuje o zavedení vlastního rozvozu jídel, jako doplňkové služby k prodeji. Ovšem zatím je sumární počet objednávek v měsíci nízký na to, aby se společnosti rentovala investice do automobilu na vlastní rozvoz jídel a platů zaměstnanců, jež by rozvoz realizovali. Paušální poplatky společnosti za outsourcované služby společnosti damejidllo.cz s.r.o. jsou pro společnost GN s.r.o. v současné chvíli tou výhodnější variantou.

4.2.4 Propagace

Společnost se v současné době propaguje pomocí webových stránek, profilech na sociálních sítích, umístěným bannerem před restaurací. Dále pak tiskovými produkty, jako jsou vizitky a letáčky, které jsou nejčastěji rozdávány na food festivalech. Stejně tak i samotnou účast na akcích tohoto typu lze zařadit do propagace společnosti.

Tiskové materiály i webové stránky společnosti jsou v jednotném stylu, restaurace má přívětivě zpracované logo. Logo je jedním z nejdůležitějších prvků na poli reklamy a je podstatnou součástí každé společnosti. Logo společnosti ani její název ve své práci neuvádím, aby byla zachována anonymita společnosti. Logo společnosti odkazuje na původ kuchařů a vhodně konvenuje s názvem restaurace i s vnitřním vybavením a atmosférou prostor. Takže skvěle zastupuje firemní identitu a image společnosti. Logo je doplněno názvem restaurace, takže se jedná o spíše o logotyp. Jeho barva je žlutá až zlatá na černém pozadí.

Mohu tedy říci, že společnost nejvíce využívá reklamy a podpory prodeje jako nástrojů komunikačního mixu restaurace. Nejvíce využívanými reklamními prostředky jsou venkovní banner před restaurací a internet. v rámci podpory prodeje přijímá restaurace

nad rámec plateb v hotovosti a platebními kartami také druhy plateb v podobě stravenek, šeků, karet s e-stravenkami a poukázek.

Společnost v současnosti nemá jasný cíl propagace. Potenciál webových stránek ani profilů na sociálních sítích není dle mého názoru plně využit a propagace skrz ně se mi nejeví jako účinná. Podnik nijak neměří efektivitu svých nástrojů komunikačního mixu. Jako jedinou formou propagace, kterou bych označila za účinnou je Word of Mouth, k níž společnost ovšem přispívá pouze vysokou úrovní a kvalitou poskytovaných výrobků a služeb, na než pak mohou zákazníci reagovat.

4.3 PEST analýza

4.3.1 Politické a legislativní faktory

Mezi politické a legislativní faktory, jež ovlivňují společnost GN s.r.o. patří v největší míře samozřejmě zákony, normy a vyhlášky. Samozřejmostí je jejich dodržování a vyhovění jim. Pro restaurační zařízení jsou důležitými milníky kontroly z krajské hygienické stanice. Společnost GN s.r.o. prošla všemi kontrolami v pořádku, bez pokut za porušení předpisů. Byly jí pouze předloženy připomínky a doporučení od Krajské hygienické stanice Jihomoravského kraje se sídlem v Brně, kterým společnost samozřejmě neprodleně vyhověla a napravila vše nutné, přičemž na tyto úpravy vynaložila nemalé finanční prostředky. Dalším politicko-legislativním faktorem ovlivňujícím podnikání v oblasti gastronomie je vysoká spotřební daň za alkohol.

4.3.2 Ekonomické faktory

Jedním z ekonomických vlivů, které výrazně ovlivnily společnost GN s.r.o. je rapidní zvýšení cen všech mléčných produktů. Mléčné produkty jsou součástí drtivé většiny pokrmů připravovaných v restauraci. Důsledkem toho bylo takřka plošné zdražení produktů provedené k 1. 11. 2017.

Ekonomický růst má na restauraci samozřejmě pozitivní dopad, jelikož jí to dává příležitosti k investicím. Jednu významnou investici společnost podnikla v měsíci červnu roku 2017. Předmětem této investice byl pronájem prodejního místa v okolí brněnské přehrady. Projekt byl ovšem ztrátový, takže byl ukončen a firma se teď snaží o minimalizaci dopadů neúspěšnosti projektu na její fungování.

Ekonomický růst má také pozorovatelný výrazně pozitivní dopad na chování spotřebitelů. Je zřejmé, že situace ekonomického růstu zvyšuje ochotu spotřebitelů navštěvovat restaurační zařízení a stravovat se v nich.

4.3.3 Sociální a demografické faktory

Společnost GN s.r.o. ovlivňuje v největší míře poloha její provozovny v centru Brna. v okolí je mnoho kanceláří a kancelářských budov, je velmi dostupná veřejnou dopravou a taktéž disponuje vlastním parkovištěm. Dostupnost pro zákazníky je tedy na velmi dobré úrovni. Stejně tak se společnosti dobře hledají noví zaměstnanci z řad obyvatel města Brna, tak i z řad studentů, kteří do Brna pouze dojíždějí. Pro zahraniční zaměstnance figurující ve společnosti nabízí společnost možnost pronájmu bytových jednotek ve vlastnictví spoluzakladatele společnosti. Tyto bytové jednotky leží v okrajové části Brna, ovšem se sídlem společnosti jsou spojeny přímou linkou městské hromadné dopravy.

4.3.4 Technologické faktory

Společnost disponuje moderním vybavením, které zakoupila v počátcích svého působení. Schopnost firmy investovat do nových technologií je samozřejmě ovlivněna finančními možnostmi podniku. Společnost GN s.r.o. se současně zabývá nákupem nových IT technologií. To se týká hardwarových zařízení, tak i nové software podpory pro doplnění stávajícího systému a zřehlednění všech procesů v organizaci. Je zamýšlen i nákup čipového docházkového systému pro evidenci a vyhodnocování docházky zaměstnanců.

4.4 Porterova analýza pěti sil

4.4.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné situaci je možné předpokládat vstup nových indických restaurací do odvětví. Je tomu tak z toho důvodu, že zájem o orientální a netradiční kuchyni neustále roste a indická kuchyně je pro mnoho zákazníků stále něčím novým a neprozkoumaným, tudíž i atraktivním. i manažer společnosti GN s.r.o. uvažuje o založení vlastní restaurace, jestliže nebude vyhověno jeho návrhům na změny a zlepšení. Ale zatím aktivně usiluje o dosažení společného kompromisu s majiteli společnosti.

Možnost vstupu nové konkurence na trh je reálná. Bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou velmi malé. Mezi tyto bariéry patří například investice spojená s obstaráním prostor pro restauraci, vybavení prostor kuchyně, splnění hygienických parametrů pro získání povolení k provozu, zajištění živnostenského oprávnění.

Nová gastronomická zařízení vnikají neustále. a je více než pravděpodobné, že i nadále vznikat budou. Nedá se tomu nijak předcházet a ani to není žádoucí. Je to jeden z faktů, které společnosti, blíže i společnost GN. s.r.o., motivují k lepším výkonům, přilákáním nových zákazníků k návštěvě, a především udržení si stávajících zákazníků. Já považuji hrozbu vstupu nového konkurenčního podniku na trh za neutrální hrozbu. Trh s indickými restauracemi v Brně začíná být dle mého názoru nasycený.

Získala jsem informaci, že se uvažuje o otevření další indické restaurace v Brně. Ale relevantnost této informace nebyla dostatečná na to, abych ji dále podrobovala zkoumání a analýze. Jak bylo zmíněno výše, vstup nových konkurentů do odvětví se dá předpokládat. Nově vzniklý podnik nebude mít v počátku svého působení na trhu jistě dostatečnou sílu, aby mohl společnost GN s.r.o. jakkoliv ohrozit.

4.4.2 Stávající konkurence na trhu

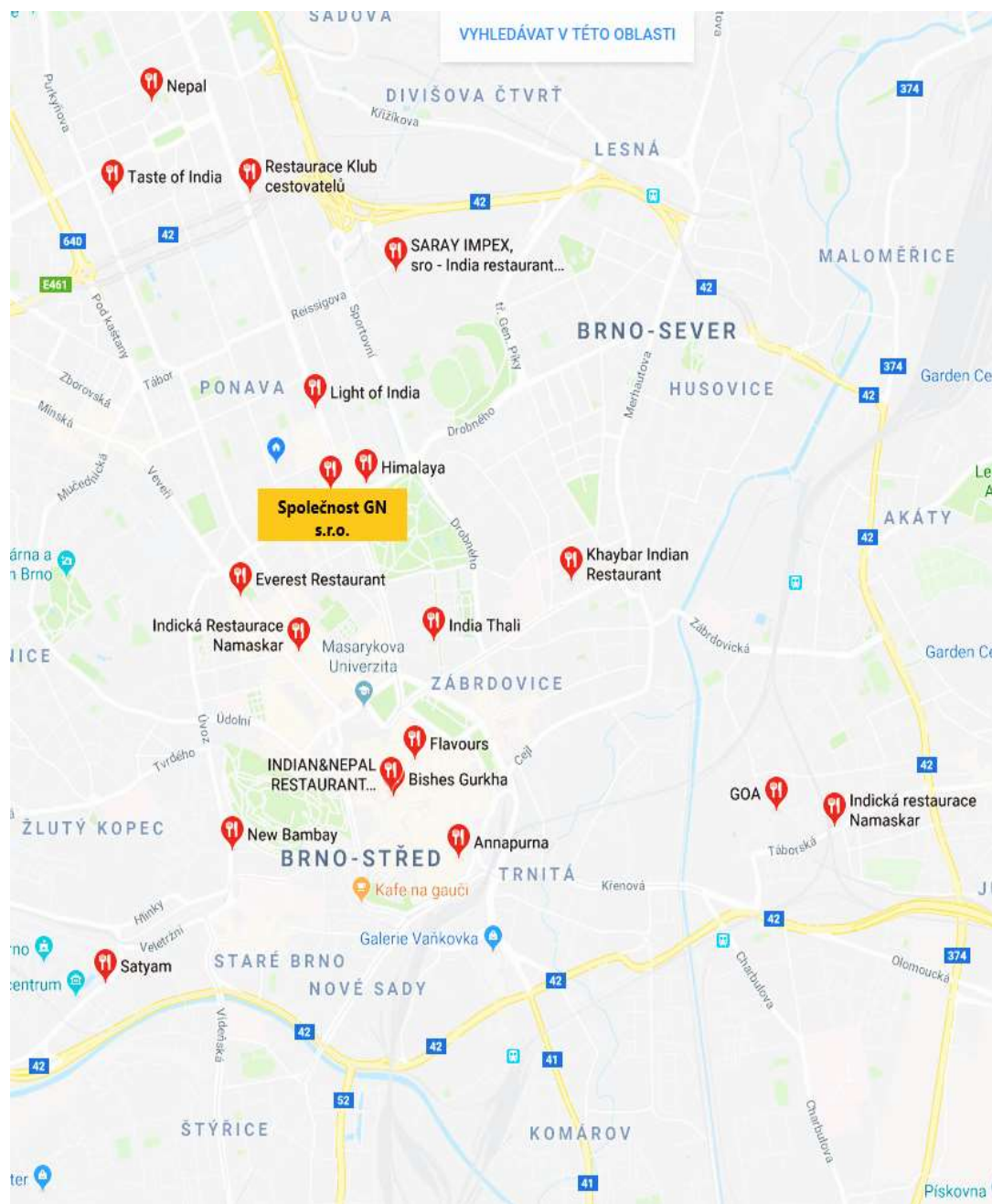
Jako konkurenci společnosti GN s.r.o. uvažují ve své diplomové práci pouze indické, indicko-nepálské a nepálské restaurace, ostatní restaurace neuvažují. V tomto odvětví je velká míra konkurence. v současnosti je v Brně sedmnáct zavedených a plně fungujících indických, indicko-nepálských či nepálských restaurací včetně restaurace provozované společností GN s.r.o. Indická bistra či fast foody uvažovat jako konkurenci ve své diplomové práci nebudu, z toho důvodu neuvažují o známém a rozšířeném indickém fast foodovém řetězci Satyam jako o konkurenci a to z důvodu, že neposkytují svým zákazníkům srovnatelné služby jako restaurace, takže jsou zde odlišné náklady na zhotovení výrobků i provoz. Dále mají odlišné procesy přípravy jídla i celkový chod společnosti. Do konkurenčního prostředí ovšem uvažují restaurační zařízení Satyam na ulici Křížkovského 300/33, 603 00 Brno.

Což dává dohromady šestnáct přímo konkurenčních podniků. Z toho v centru města Brna se jich nachází osm. Přímým a klíčovým konkurentem společnosti je například vnikající restaurace Bishes Gurkha Nepali Restaurant & Bar, kterou založil bývalý zaměstnanec společnosti GN s.r.o. Zná tedy dobře procesy ve společnosti a dá se předpokládat, že část know-how společnosti GN s.r.o. využil pro rozvoj svého vlastního podnikání. Dalším výrazným konkurentem společnosti je restaurace Everest, která patří třetinovému společníkovi firmy GN s.r.o. Restaurace GN ovšem dlouhodobě nerozvíjí svůj potenciál, dle jeho požadavků, představ a nároků a z toho důvodu se rozhodl založit si vlastní restauraci a ve společnosti GN s.r.o. se dále neangažuje.

Jmenovitý výčet všech konkurenčních podniků, včetně jejich adres:

- Annapurna – Josefská 427/14, 602 00 Brno-střed
- Bishes Gurkha – Náměstí Svobody 91/20, 602 00 Brno-střed
- Everest Restaurant – Veverí 61, 602 00 Brno-střed
- Flavours – Běhounská 12/14, 602 00 Brno-střed
- GOA – Geislerova 305/34, 636 00 Židenice
- GOA Slatina – Přemyslovo nám. 857/22, 627 00 Brno-Slatina
- Himalaya – Pionýrská 246/9, 602 00 Brno-Královo Pole
- India Thali - tř. Kpt. Jaroše 1932/13, 602 00 Brno-střed-Černá Pole
- Indian & Nepal Restaurant Buddha – Náměstí Svobody 92/21, 602 00 Brno-střed
- Indická restaurace Namaskar – Tábořská 157, 615 00 Brno-Židenice
- Khaybar Indian Restaurant – Slepá 27, 613 00 Brno – střed-Černá Pole
- Light of India – Štefánikova 105/35, 602 00 Brno-Královo Pole
- Nepal – Tyršova 1822/2, 612 00 Brno-Královo Pole
- New Bambay – Úvoz 466/8, 602 00 Brno-střed-Staré Brno
- Restaurace Klub cestovatelů – Veleslavínova 183/14, 612 00 Brno-Královo Pole
- Satyam – Křížkovského 300/33, 603 00 Brno – střed

Lokace a rozmístění stávajících konkurentů je vyobrazeno na mapě níže. Jedná se o všechny indické, indicko-nepálské či nepálské restaurace v Brně. na mapě chybí pouze znázornění druhé pobočky indické restaurace GOA nacházející se ve Slatině. v těsné blízkosti restaurace se nacházejí čtyři konkurenční podniky. Jejich blízkost byla zohledněna v tabulce hodnocení konkurentů, v sekci lokalizace konkurenta.



Obrázek 10: Mapa indických restaurací v Brně. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [43]

Po sepsání seznamu konkurentů jsem sestavila tabulku hodnocení síly konkurence. Postupovala jsem metodicky obdobně, jako při sestavování mapy rizik. K hodnocení síly konkurentů jsem použila kvalitativní metodu, kdy jsem určovala význam lokalizace konkurenčních podniků a také míru ohrožení, kterou mohou působit na společnost GN s.r.o. Hlavním přínosem je rozdělení konkurentů na ty, jejichž lokalizace je významná, avšak míra ohrožení nízká, a naopak na konkurenty s nevýznamnou lokalizací, ale s vysokou mírou možného ohrožení. Konkurenty jsem rozdělila do skupin dle bodového ohodnocení na škále 1-25 bodů následovně:

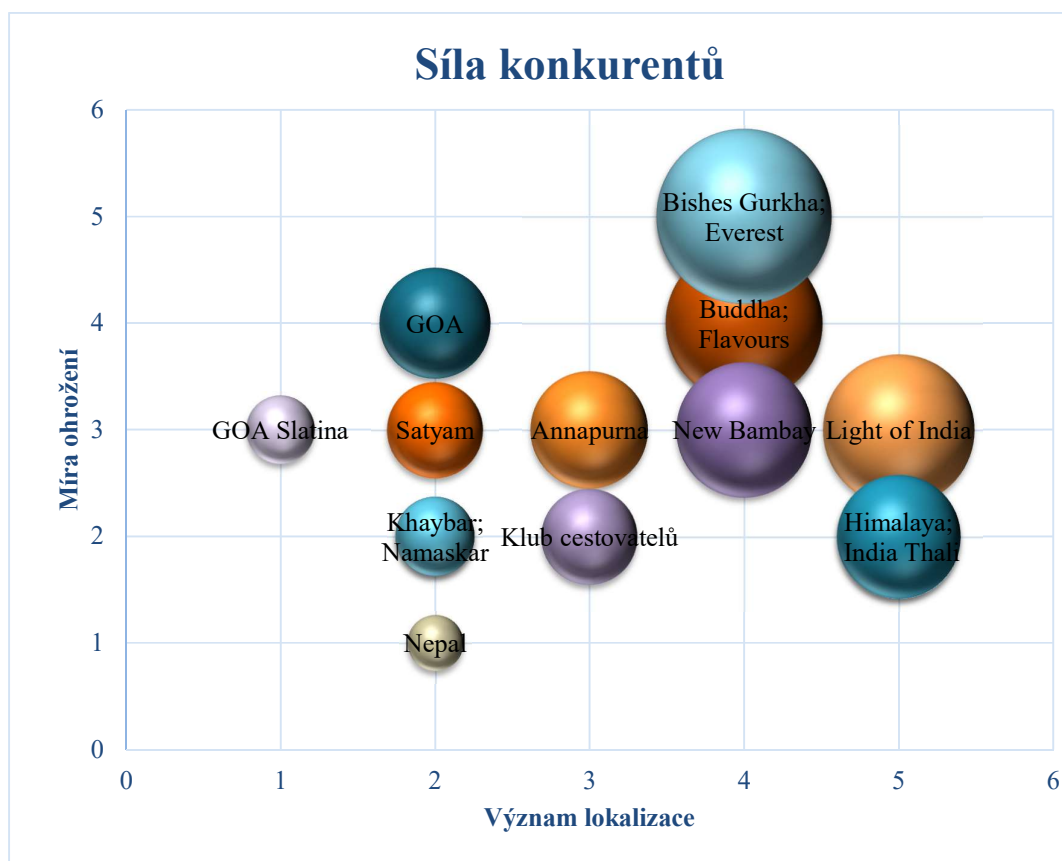
- Běžný konkurent: 1-5 bodů
- Významný konkurent: 6-15 bodů
- Klíčový konkurent: 16-25 bodů

Tabulka 2: Význam lokalizace a míra ohrožení konkurentů. Zdroj: vlastní zpracování.

Počet bodů	Význam lokalizace	Míra ohrožení
1	Zanedbatelná	Takřka nepatrná míra ohrožení
2	Nepříliš významná	Nízká míra ohrožení
3	Málo významná	Běžný míra ohrožení
4	Významná	Vysoká míra ohrožení
5	Velmi významná	Nejvyšší míra ohrožení

Tabulka 3: Síla konkurentů společnosti GN s.r.o. Zdroj: vlastní zpracování.

Číslo	Název	Význam lokalizace	Míra ohrožení	Síla konkurenta	Skupina konkurenta
1	Annapurna	3	3	9	Významný konkurent
2	Indian & Nepal Restaurant Buddha	4	4	16	Klíčový konkurent
3	Indická restaurace Namaskar	2	2	4	Běžný konkurent
4	Flavours	4	4	16	Klíčový konkurent
5	GOA	2	4	8	Významný konkurent
6	GOA Slatina	1	3	3	Běžný konkurent
7	Light of India	5	3	15	Významný konkurent
8	Khaybar Indian Restaurant	2	2	4	Běžný konkurent
9	New Bambay	4	3	12	Významný konkurent
10	Satyam	2	3	6	Významný konkurent
11	Himalaya	5	2	10	Významný konkurent
12	Bishes Gurkha	4	5	20	Klíčový konkurent
13	India Thali	5	2	10	Významný konkurent
14	Everest Restaurant	4	5	20	Klíčový konkurent
15	Restaurace Klub cestovatelů	3	2	6	Významný konkurent
16	Nepal	2	1	2	Běžný konkurent



Graf 2: Vizualizace síly konkurentů. Zdroj: vlastní zpracování.

Na grafu výše, zpracovaného na základě dat z tabulky Tabulka 3, je graficky vyjádřena síla konkurenčních podniků společnosti. Z grafu je patrný význam lokalizace konkurenčních restaurací a míra ohrožení, kterou mohou tyto podniky působit na restauraci GN. Z grafu lze vyčíst, že největšími konkurenty společnosti jsou restaurace Everest a Bishes Gurkha. Jako další klíčový konkurenti se projeví restaurace Indian & Nepal Restaurant Buddha a Flavours. Mezi významné konkurenty, které je vhodné sledovat, řadím restaurace Light of India, New Bambay, Himalaya a Indian Thali a to z důvodu vysokého bodového hodnocení v rámci jejich síly a významnosti.

4.4.3 Hrozba substituce

Hrozba substituce v restauračním odvětví opět funguje na vysoké úrovni, jelikož každý ze zákazníků se může rozhodnout uspokojit své potřeby v jakémkoliv jiném podniku, nabízejícím substituční produkty. Za substituční produkty považují veškeré produkty vyráběné a nabízené v restauraci, tedy připravované pokrmy a nápoje, možnost uspořádání svateb, narozeninových oslav a akcí podobného charakteru v prostorách restaurace a dále cateringové služby

Společnost se nepohybuje na poli cenové konkurence. Zaměřuje se tedy především na kvalitu svých produktů, nikoliv na nízké ceny. Ani zdražení zavedené k 1. 11. 2017 se na návštěvnosti zákazníků neprojevilo negativně. Naopak, návštěvnost má konstantní mírný nárůst. Nezjistila jsem, že by jiná konkurenční společnost nabízela cateringové služby v takové šíři, v jaké jsou nabízeny společností GN s.r.o.

4.4.4 Vyjednávací síla zákazníků

Vliv zákazníků a jejich smluvní síla je ohromná. Je to zjevně z toho důvodu, že se zákazník kdykoliv může rozhodnout, odebírat produkty od konkurence. Restauraci GN denně v průměru navštíví 250 zákazníků. K tomu se restauraci v poslední době daří pořádání různých večírků a akcí, jejich návštěvnost se pohybuje v rozmezí 100 až 200 lidí, dle typu akce. Takové akce jsou v restauraci minimálně jednou týdně. Reference nespokojeného zákazníka se šíří více než toho spokojeného. Společnost se tedy snaží maximálně uspokojit potřeby svých zákazníků a nabídnout jim i něco navíc proti konkurenci. Je potěšující, že společnost má již teď řadu svých věrných zákazníků, kteří se opakovaně vracejí a doporučují podnik svým známým.

4.4.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelských firem spolupracujících se společností GN s.r.o. je dle mého názoru relativně nízká. Společnost má takovou pozici, že ji dodavatelské firmy z vlastní iniciativy oslovují s nabídkami spolupráce. Kteréhokoliv z dodavatelů je možné nahradit bez vysokých nákladů na změnu dodavatele. Společnost odebírá suroviny

ve velkých objemech ve srovnání s ostatními konkurenty a je proto pro dodavatelské firmy atraktivní.

Pro společnost jsou směrodatnými ukazateli úrovně dodavatele dodací lhůty, komunikace s obchodními referenty a ceny nakupovaných surovin. Společnost je věrna svým osvědčeným dodavatelům, i při nabídce nižších cen od konkurenčních dodavatelských firem. Jelikož jsou objednávky prováděny ve velkém objemu, tak i jedna vadná dodávka zboží znamená pro restauraci problém, jehož řešení přináší implicitní výdaje jako drahocenný čas a další náklady spojené s napravováním vzniklého problému.

Nejvyšší vyjednávací sílu má snad dodavatel originálního indického koření a dalších surovin. i tento dodavatel je nahraditelný, avšak zároveň je pro společnost výhodný svojí spolehlivostí při dodávce objednávek a dobrými vztahy s personálem kuchyně, což se ostatních dodavatelů není tak znatelné.

Vztahy s dodavateli jsou založeny na vzájemné spokojenosti při obchodním styku. Dodavatelé byli výrazně selektováni v průběhu prvního roku působení podniku. v rámci vztahů s dodavateli platí společnost své závazky včas a svědomitě. Vztahy s dodavateli jsou podpořeny i množstevními slevami za odběr zboží a výhodnými platebními podmínkami. Společnost je neustále oslovována novými zájemci o poskytování dodavatelských služeb. i dodavatelé, od kterých již společnost zboží neodebírá, usilují o znovu navázání spolupráce. Z toho usuzuji, že společnost GN s.r.o. je pro dodavatele velmi zajímavým partnerem.

Název dodavatele	Odebírané zboží
MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	Většina běžných surovin, jako je zelenina, mléčné produkty, mouka, ryby a krevety, hygienické potřeby a mnohé další.
JASO DISTRIBUTOR	Sudy piva, plyn, příslušenství a servis pro výčep; reklamní sklo, lihoviny, nealkoholické nápoje a jisté druhy mražené zeleniny.
Swagat	Široký sortiment originálního koření, indických potravin i souvisejících produktů pro indickou kuchyni jako například rýži Basmati, čočku atd.
Dodavatel masa XY	Certifikované kuřecí, jehněčí a hovězí maso, v nejlepší kvalitě dostupné v Brně. Díky častým dodávkám je zaručena nejlepší možná čerstvost produktů.

Tabulka 4: Přehled dodavatelů společnosti GN s.r.o. Zdroj: vlastní zpracování.

4.5 Metoda 7S

4.5.1 Strategie

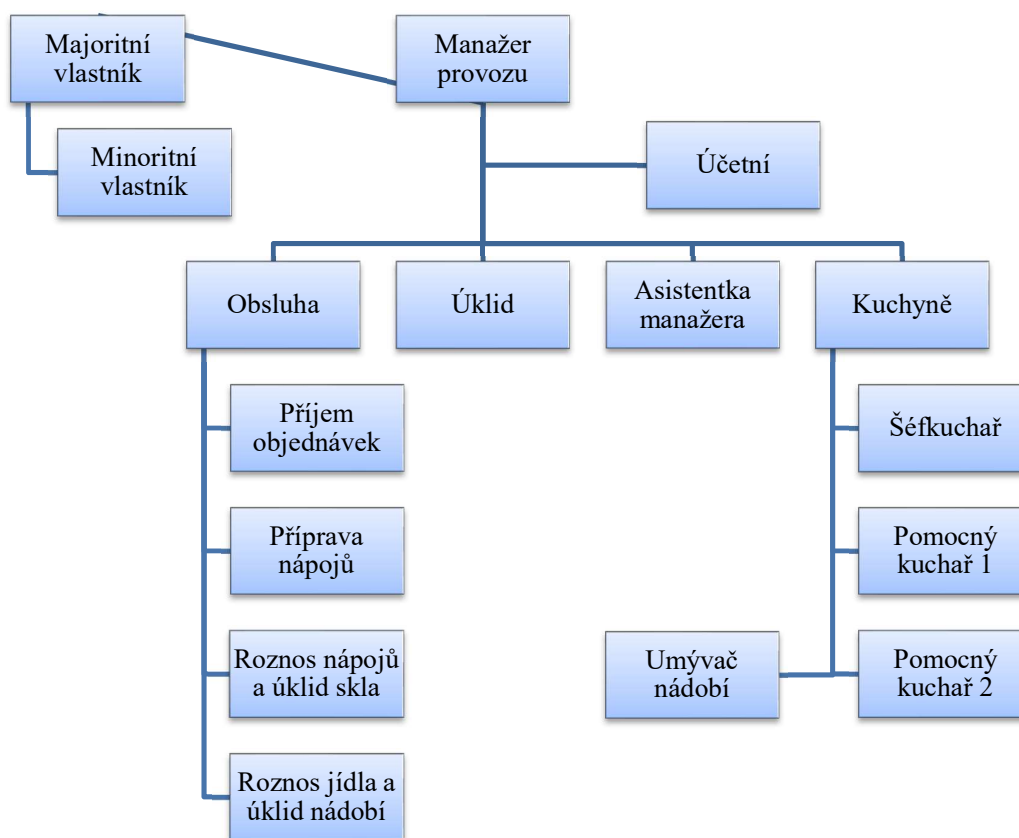
Strategií společnosti je s nejvyšší prioritou uspokojování potřeb a vysokých nároků zákazníků. Společnost chce uspokojovat přání svých klientů na takové úrovni, která vyvolá šíření pozitivních recenzí a přiláká nové zákazníky. Jedná se tedy o strategii tahu, kdy se očekává, že budou zákazníci sami společnost GN vyhledávat. Dále je ve strategii podniku zahrnuto udržení tržního podílu, konkurenceschopnost vůči ostatním podnikům a tvorba zisku. Společnost měří svůj tržní podíl metodou relativního tržního podílu, tedy srovnáním tržního podílu s největším konkurentem restaurace. Společnost mi utajila, kde získává informace k tomuto porovnání.

Společnost využívá svých silných stránek k naplnění předem stanovených strategických cílů. Jedním ze strategických cílů společnosti je zvýšit povědomí o restauraci mezi širší veřejností. Tento cíl je definován pouze takto a není nijak hlouběji rozpracován. To by měla společnost dle mého napravit. Je nutné, aby jasně definovala svoje cíle a kontrolovala jejich naplnění. Restaurace funguje téměř dva roky a nezapsala se do povědomí lidí tak, jak by si management společnosti představoval. Společnost se v tomto ohledu srovnává s podniky s několikanásobně delší působností a ráda by dosáhla toho stavu, kdy bude obecně uváděna mezi třemi nejznámějšími indickými restauracemi v Brně.

S obecným šířením povědomí o společnosti souvisí i další z jejích cílů. Tím je rozvoj dobrého jména společnosti a jeho následné upevnění. Tento cíl vyžaduje potřebný čas. Dobré jméno společnosti je tvořeno postupně. Pozitivní ohlasy se mezi zákazníky šíří pomaleji než negativní recenze. Společnost se tedy snaží maximálně uspokojit potřeby svých zákazníků a nabídnout jim i něco navíc proti konkurenci. Úmysl prohlubování dobrého jména společnosti je z mého pohledu vhodný i z důvodu dlouhodobého charakteru jeho pozitivního přínosu pro společnost. Je potěšující, že společnost má již teď řadu svých věrných zákazníků, kteří se opakovaně vracejí a doporučují podnik svým známým.

4.5.2 Struktura

Organizační struktura společnosti je liniová. Pozice a vztahy v ní jsou tedy orientovány vertikálně. Každý jednotlivý podřízený ve společnosti má jasně definovaného nadřízeného. Každý jednotlivý podřízený se ve výsledku zodpovídá nejen svému přímému nadřízenému ale i manažerovi provozu. Aby byla společnost schopna uspokojovat stále rostoucí počet zákazníků je nutné přijímat, zaškolovat a začlenit do struktury nové zaměstnance.



Graf 3: Hierarchické uspořádání struktury ve společnosti. Zdroj, vlastní zpracování.

4.5.3 Spolupracovníci

V současnosti společnost disponuje 34 zaměstnanci. Provoz podniku zajišťuje manažer, který deleguje jisté povinnosti na asistentku. Kuchyň disponuje dvěma šéfkuchaři a čtyřmi kuchaři. Čtyři zaměstnanci vykonávají práci spojenou s úklidem kuchyně a mytím nádobí. Na zázemí baru připadá 22 zaměstnanců. Tento vysoký počet je ovlivněn časovými možnostmi personálu, většina z nich jsou studenti, a proto jsou schopni pracovat pouze pár dní v týdnu. Fluktuace ve společnosti je velmi nízká. Zaměstnanci jsou s prací ve společnosti spokojeni. Pracovníci oceňují směnový systém, kde si práci určují pouze oni sami, dle svých potřeb a nejsou jim směny přidělovány. Vstříc jim vycházejí i další benefity, jako například konzumace pokrmů a nápojů zcela zdarma v rámci směny. Pracovní prostředí je pro zaměstnance skutečně přívětivé. Společnost Golden Nepal zaměstnává ekologicky smýšlející a uvědomělé zaměstnance, kteří se sami nad rámec svých povinností angažují do environmentálních aktivit společnosti. Personál například odnáší recykláty po skončení své pracovní doby cestou ze zaměstnání.

4.5.4 Systémy

Ve společnosti GN s.r.o. je k objednávkám i následnému placení využíván informační systém CINK – pokladní systém pro EET. Systém CINK byl společností vybrán z toho důvodu, že umožňuje co nejrychlejší prodej. Jedná se o kvalitní a dostupný systém pro Android, který pomohl zefektivnit a usnadnit procesy ve společnosti. Pokladní systém CINK je v podniku nainstalován na čtyřech tabletech. Přičemž dva jsou typu Lenovo Yoga a jsou mobilní a jeden Lenovo TAB, který je fixně umístěn na baru a majoritně využíván jako kasa k placení. Posledním zařízením je Cinkačka. Jedná se o kompaktní přenosný tablet se zabudovanou tiskárnou a dlouhou výdrží. Tudiž má každý z číšníků možnost objednávat jídlo bez časových prodlev a mají i okamžitý přehled o svých objednávkách. Tato skutečnost je nejvíce přínosná v době obědových menu, každý všední den od 11:00 do 15:00. Objednávky přes systém CINK se doručí do kuchyně i do zázemí baru, bez návštěvy číšníka, ten se tedy plně může věnovat hostům a zkracuje tím jejich dobu čekání na vytvoření objednávky. Dalším zařízením ve společnosti je mobilní telefon Samsung Galaxy J5. Telefon slouží k přijímání objednávek a rezervací od zákazníků, komunikaci s dodavateli a platbám kartami přes aplikace Sodexo a BenefitPlus.

Tabulka 5: Přehled zařízení společnosti a jejich systémů. Zdroj: vlastní zpracování.

Hardware	Software	Platební systémy a aplikace
Cinkačka – Kompaktní přenosný tablet se zabudovanou tiskárnou	Android 5.1	CINK
Samsung Galaxy J5	Android 6.0	Sodexo, BenefitPlus
Lenovo Tab	Android 7.0	CINK
Lenovo Yoga	Android 5.1	CINK

Funkcionality pokladního systému CINK

Systém disponuje řadou funkcionalit jako například:

- Okamžitý prodej přes kalkulačku
- Prodej na účty, čísla stolů nebo přímo na jméno
- Storna, přesouvání položek na jiné účty a reklamace
- Stálá kontrola odkudkoliv
- Zálohování dat na cloud
- Chytré notifikace přímo na zařízení personálu
- Podrobné online statistiky prodejů i tržeb
- Funkce mobilního číšníka
- Neomezený počet produktů
- EET, stvrzenky
- Historie účtenek
- Volba mimo EET
- Offline prodej
- Více zařízení v provozu
- Statistiky prodejů a tržeb
- Záloha dat

4.5.5 Styl řízení

Styl řízení společnosti je demokratický. Manager provozu restaurace pravidelně organizuje teambuildingové akce a brainstormingové porady. Na podněty zaměstnanců je reagováno s adekvátní mírou odezvy. Každý ze zaměstnanců zde má právo a volný prostor pro své názory a postoje. Zároveň mají všichni jasné vymezené pravomoci a odpovědnost vůči nadřízeným. Je kladen velký důraz na samostatné a odpovědné provádění činností zaměstnanci. Například kvalita uskladněných surovin je denně kontrolována a kdokoliv, kdo se podílí na přípravě jídla má právo a zároveň i povinnost nevyhovující potraviny vyhodit. v jiných restauracích bývá tato zodpovědnost pouze na šéfkuchaři.

Společnost se chová společensky odpovědně v rámci přístupu k zaměstnancům. To v sobě například zahrnuje ochranu zdraví a bezpečnosti zaměstnanců na pracovišti, kvalitní zaměstnaneckou politiku, péči o vzdělání a rekvalifikaci zaměstnanců společnosti. Společnost uznává rovnost mužů a žen ve společnosti a poskytuje rovné příležitosti práce. Řídí se principy work-life balance.

Společnost Golden Nepal má velmi příznivé pracovní prostředí pro své zaměstnance. Poskytuje průměrně vyšší mzdy, než tomu bývá u konkurence a díky tomu se jí daří udržet si svůj personál nebo získávat nové pracovní síly z jiných podniků. Významným benefitem je konzumace jídla a nealkoholických nápojů v rámci směny zaměstnance zdarma. Zaměstnanci mají možnost dostávat ke svému platu stravenky, ale je to jen na jejich preferencích.

Provoznímu restaurace je umožněn částečný home-office, což je pro něj jistě velkým přínosem. Dovolena zaměstnanců je řešena individuálně. Zpravidla na určitý počet odpracovaných dní připadá den volna. Počty těchto dní se liší v závislosti na pozici zaměstnance.

4.5.6 Sdílené hodnoty

Společnost GN s.r.o. chce svým zákazníkům předávat komplexně kvalitní služby, a proto demonstruje svůj postoj k hodnotám směrem ke svým zaměstnancům. Činí tak z důvodu, aby byl personál jednotný ve vnímání priorit a důležitých hodnot, každý člen kolektivu se vnímal jako součást společnosti a zaměstnanci působili koherentně. Na zaměstnaneckých setkáních a poradách je zdůrazňováno, jak si management společnosti představuje řešení modelových situací, a dále klade důraz na to, že slušné chování a pro zákaznický přístup se společností vyplácí.

Jednou ze sdílených hodnot mezi majiteli, managementem a zaměstnanci společnosti je ekologie. Ekologicky společnost smýšlí i při obstarávání surovin. Shání si lokální dodavatele. Většinu možných surovin se snaží získávat od českých producentů. Jídla v nabídce přes dobu poledních menu jsou sestavována s ohledem na sezónnost potravin. Surovinami není nikterak plýtváno. Ovšem do zpracovatelského procesu se dostanou skutečně pouze ty nejkvalitnější. Nevyhovující potraviny jsou, jak již bylo zmíněno, zlikvidovány. Společnost na to ovšem pohlíží kladně, protože jen takto je schopna vydávat vysoce kvalitní výstup z kuchyně a tím si držet vysokou úroveň vyráběných produktů.

4.5.7 Schopnosti

Schopnosti každého pracovníka vychází z jeho znalostí a zkušeností. Každá pozice ve firmě vyžaduje jiné znalosti a zkušenosti. Mzda některých zaměstnanců je vyšší díky jejich schopnostem a zkušenostem nabitým v předchozích zaměstnáních či rychlým zaučením a implementací svých schopností do pracovního procesu. Velice schopnou osobou je manager provozu společnosti. Provozní restaurace aktivně provádí monitoring a kontrolu spokojenosti zákazníků. Se zájmem shromažďuje připomínky na zlepšení a zabývá se tím, aby jim bylo vyhověno. Provozním je toto vnímáno jako forma poprodejního servisu restaurace, jež je příčinou, že se do restaurace zákazníci rádi a opakovaně vrací.

4.6 SWOT analýza

Tabulka 6: Silné a slabé stránky společnosti GN s.r.o. Zdroj: vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Výhodná lokalita umístění podniku, vzhledem k obklopení firmami • Skvělá dopravní dostupnost, podnik se nachází u dopravního uzlu • Parkoviště před restaurací • Krásné a přívětivé zařízení restaurace, které se úrovní vybavení výrazně odlišují od konkurenčních podniků • Moderní vybavení restaurace i kuchyně • Kvalita služeb a pro zákaznický přístup, se snahou vždy vyhovět • Šéfkuchař původem z Indie • Veškerý další personál obstarávající přípravu jídla jsou původem z Nepálu, takže je zachována autentičnost receptur • Dlouhodobá spolupráce s prověřenými dodavateli • Prvotřídní kvalita surovin • Schopnosti provozního manažera • Stálost, ochota a loajalita personálu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná propagace podniku • Chybějící marketingové aktivity • Nejasně definované strategické cíle společnosti • Nedostatečná kapacita míst, z pohledu společnosti • Nevyužití venkovního prostoru vhodného k venkovnímu posezení • Nedostatek personálu • Neodbornost a nízká profesionalita určitých osob z personálu • Absence systematického zaškolování nových pracovníků • Občasné nedostatky skladových zásob

Tabulka 7: Příležitosti a hrozby společnosti GN s.r.o. Zdroj: vlastní zpracování.

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobě rostoucí zájem o orientální a netradiční kuchyni, který znamená získávání nových zákazníků • Dokončení rekonstrukce komplexu budov, kde restaurace sídlí, a tím vznik nového přívětivého okolí. • Plánované vybudování kancelářských prostor v objektu a podzemního parkoviště, ze kterého bude možnost projít přímo do prostor restaurace • Spolupráce s pivovarem, který sídlí ve stejném komplexu • Obousměrná spolupráce se střelnicí, posilovnou a klubem deskových her, taktéž sídlících v komplexu 	<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí ceny energií a potravin • Vstup nových konkurentů na trh • Změny legislativy • Zvýšení nezaměstnanosti • Živelné pohromy • Nástup hospodářské krize • Rekonstrukce ulice Kotlářská, na níž restaurace sídlí • Plánovaná rekonstrukce ulice Štefánikova, jejíž počátek je definován křižovatkou Lidická – Pionýrská – Štefánikova – Kotlářská, při níž společnost GN s.r.o. sídlí • Plánované vybudování závory při vjezdu na parkoviště před restaurací, což ovlivní jak dodavatele, tak zákazníky • Případný výpadek rozvozu jídla, který společnost řeší outsourcingem

Vytvořená SWOT analýza poslouží při uvědomění předností a slabín společnosti. Zároveň bude podkladem pro vytvoření návrhů a doporučení na využití příležitostí a analýzy rizik včetně jejich zhodnocení a opatření k jejich eliminaci. Obojí jsem podrobněji rozpracovala v návrhové části méj diplomové práce.

4.7 Dotazníkové šetření

Pro účel vypracování méj diplomové práce jsem provedla dotazníkové šetření. Princip dotazníkového šetření spočíval ve sběru primárních dat. Dotazníkové šetření jsem prováděla mezi zákazníky, kteří restauraci navštěvují, v měsících únoru a březnu roku 2018. Během těchto dvou měsíců se mi vrátilo 211 dotazníků. Dále jsme se věnovala jejich vyhodnocení a vytváření návrhů, které z dotazníkového šetření plynou. Tyto mé návrhy jsou popsány v následující kapitole. Dotazník je přílohou méj diplomové práce.

Výzkum pomocí dotazníku jsem vedla ve třech fázích. v první fázi jsem provedla pretest, jako zkušební dotazník, na vzorku deseti lidí z řad zaměstnanců společnosti i zákazníků restaurace. na základě tohoto pretestu jsem drobně upravila otázky dotazníku do finální podoby.

Ve druhé fázi jsem vedla diskuzi s pěti stálými zákazníky restaurace podobnou focus group. Při tomto rozhovoru jsem se zákazníků doptávala, která média chtějí používat. Dále bylo definováno to, co by přes jednotlivá konkrétní média chtěli komunikovat.

Třetí fází bylo samotné vyplňování dotazníku respondenty. Zákazníci měli možnost vyplňovat dotazník online přes server <https://docs.google.com/forms/>. Odkaz na tento online dotazník byl sdílen na profilu společnosti na sociální síti Facebook. Další možností bylo vyplnění papírového dotazníku přímo v restauraci, dostupného na baru, přičemž na něj byli zákazníci upozorňováni při placení a odchodu. Papírový dotazník si mohli odnést s sebou, vyplnit ve vhodné chvíli a při příští návštěvě restaurace jej opět donést, tentokrát již s odpověďmi.

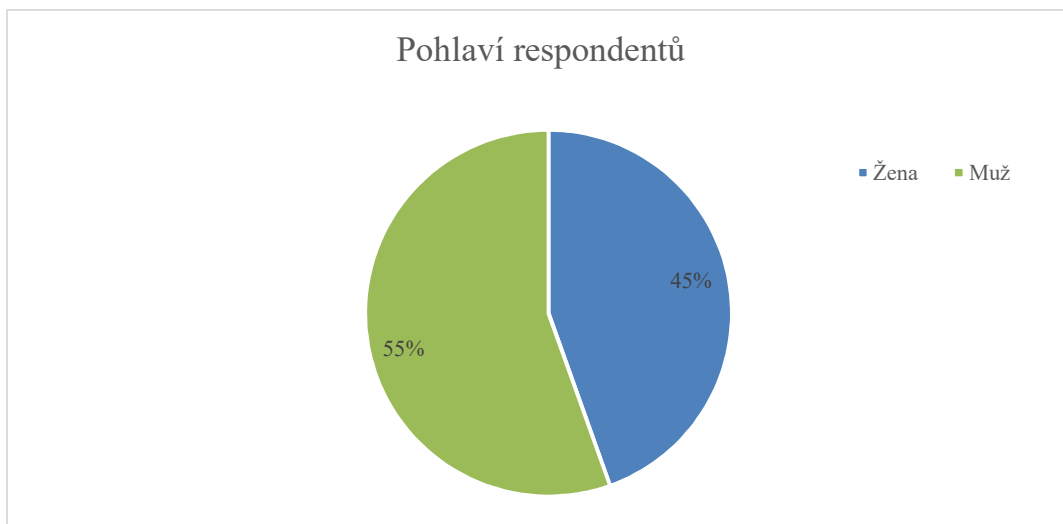
Dotazník obsahoval 44 otázek, rozdělených do tří sekcí. Z těchto bylo osmnáct otázek otevřených, šest otázek uzavřených s jedinou variantou odpovědi, dvě uzavřené otázky s možností více odpovědí a osmnáct otázek ve formě desetibodové škály. Pro relevantnost dotazníkového šetření bylo vhodné posbírat dotazníky alespoň do 150 respondentů. Tento počet jsme určili společně s vedoucím méj diplomové práce, doc. Ing. Vladimírem Chalupským, CSc., MBA, na základě velikosti restaurace a počtu zákazníků, jež ji za měsíc navštíví.

Dotazník vyplnilo celkem 211 respondentů. K mému překvapení byly všechny dotazníky vyplněny zcela a správně, a proto jsem mohla využít všech k jejich dalšímu zpracování. Pro určení vzorku respondentů jsem použila kvótní výběr, který je definován přesným věkem a pohlavím dotazovaných respondentů.



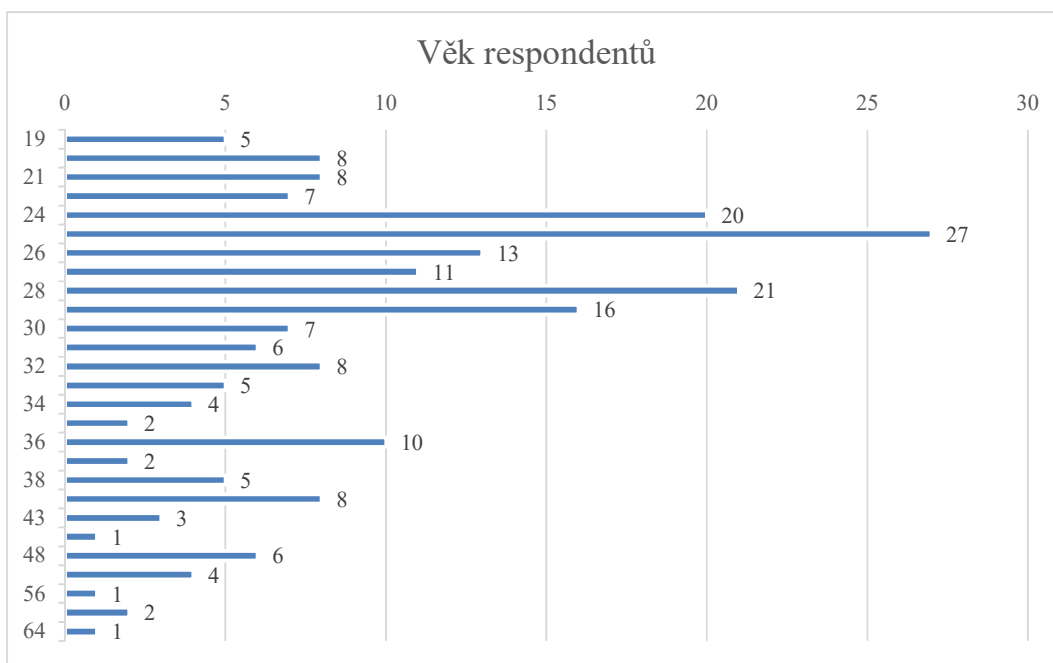
Graf 4: Předchozí návštěva a zkušenost s restaurací. Zdroj: vlastní zpracování.

První otázkou dotazníkového šetření bylo, zda měli dotazovaní předchozí zkušenost s restaurací. Jako možnost odpovědi jsem zde uvedla i možnost, kdy respondenti neměli žádnou předchozí zkušenost s podnikem. Tato otázka dotazníku neměla selektivní charakter. Takže i respondenti bez předchozí zkušenosti s restaurací GN měli možnost, po zaškrtnutí této odpovědi, dále pokračovat ve vyplňování dotazníků. I přes absenci předchozí zkušenosti s restaurací byli jejich odpovědi relevantní. Tito respondenti na dotazník odpovídali na základě svých zkušeností z jiných indických restaurací a po prostudování dostupných informací o restauraci GN. Takových respondentů bylo celkem 6 %. Dalších 5 % respondentů bylo při vyplňování dotazníku v restauraci poprvé. Zbýlých 89 % respondentů mělo s restaurací předchozí zkušenost.



Graf 5: Pohlaví respondentů. Zdroj: vlastní zpracování.

Dotazník vyplnilo 117 mužů a 94 žen. v převodu na procenta se jedná o 55 % mužů a 45 % žen, jak je patrné na grafu Graf 5: Pohlaví respondentů. Zdroj: vlastní zpracování. Věk respondentů, znázorněný na pruhovém grafu níže, se pohyboval v rozmezí 19–64 let. Přičemž nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 20–30 let, celkem je to 138 respondentů neboli 65,40 % z dotazovaných.



Graf 6: Věk respondentů. Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 8: Zařazení respondentů do sociální skupiny. Zdroj: vlastní zpracování.

Počet z Do jaké sociální skupiny se v současnosti řadíte?	Popisky sloupců		
	Muž	Žena	Celkový součet
Na mateřské/rodičovské dovolené		11	11
Nezaměstnaný	1	2	3
Pracující	97	56	153
Student	19	25	44
Celkový součet	117	94	211

Respondentů jsem se také tázala, do jaké sociální skupiny by se aktuálně zařadili. Z dotazovaných respondentů uvedlo 5 % kategorii na mateřské či rodičovské dovolené. Dále se 1 % zařadilo do skupiny nezaměstnaný. Celých 73 % bylo ve skupině pracujících a 21 % bylo v sociální skupině student.

Respondenti byli dotazováni na předchozí zkušenost s restaurací, jejich pohlaví a věk a na jejich zařazení do sociální skupiny. Dále jsem se dotazovala na to, jak často navštěvují restaurace a jestli vyhledávají exotické restaurace. Pak zdali navštěvují restauraci GN pravidelně a z jakého důvodu preferují návštěvu této restauraci. Také jsem se zajímala obecně, jaký je primární důvod jejich návštěvy restaurací a kolik měsíčně v restauracích utratí

Druhá sekce dotazníku zkoumala osobní preference respondentů u pěti nejprodávanějších jídel a stanovení vnímané ceny u těchto produktů. Poslední sekce dotazníku byla zaměřena na komunikaci restaurace. Přesněji, přes jak média by zákazníkům vyhovovala komunikace podniku. Respondenti na tyto otázky odpovídali na bodové škále v rozmezí jednoho až deseti bodů.

Důležitou otázkou pak bylo, jakým způsobem se zákazníci o restauraci dozvěděli. Zjišťovala jsem i jak zákazníci hodnotí možnost parkování před restaurací, otevírací dobu restaurace, kapacitu restaurace, dostupnost informací o poloze restaurace, a webové stránky společnosti

V dotazníkovém šetření uvedlo 136 z 211 respondentů, tedy 64,45 %, že vyhledávají exotické restaurace. 67 z dotazovaných, což činí 31,75 %, navštěvuje pravidelně restauraci GN. Při otázce na pravidelnost návštěv jakýchkoliv restaurací uvedlo 22,27 % respondentů, že do restaurací chodí denně. 7,58 % respondentů restaurace navštěvuje 1x týdně. 28,44 % z dotazovaných chodí do restaurací 2x-3x týdně. Dalších 28,44 % respondentů zavítá do restaurace 2x – 3x za měsíc a 13,27 % z nich navštěvuje restaurace méně často.

Tabulka 9: Vzájemné vztahy mezi četností návštěv restaurací a pravidelnými návštěvami restaurace GN a vyhledáváním exotických restaurací. Zdroj: vlastní zpracování.

	Ne	Ano	Celkový součet
Počet z Vyhledáváte exotické restaurace?	75	136	211
Počet z Navštěvujete pravidelně tuto restauraci?	144	67	211

Vyhledáváte exotické restaurace?			
Jak často navštěvujete restaurace?	Ne	Ano	Celkový součet
Denně	17	30	47
1x týdně	4	12	16
2x-3x týdně	11	49	60
2x-3x měsíčně	41	19	60
Méně často	2	26	28
Celkový součet	75	136	211

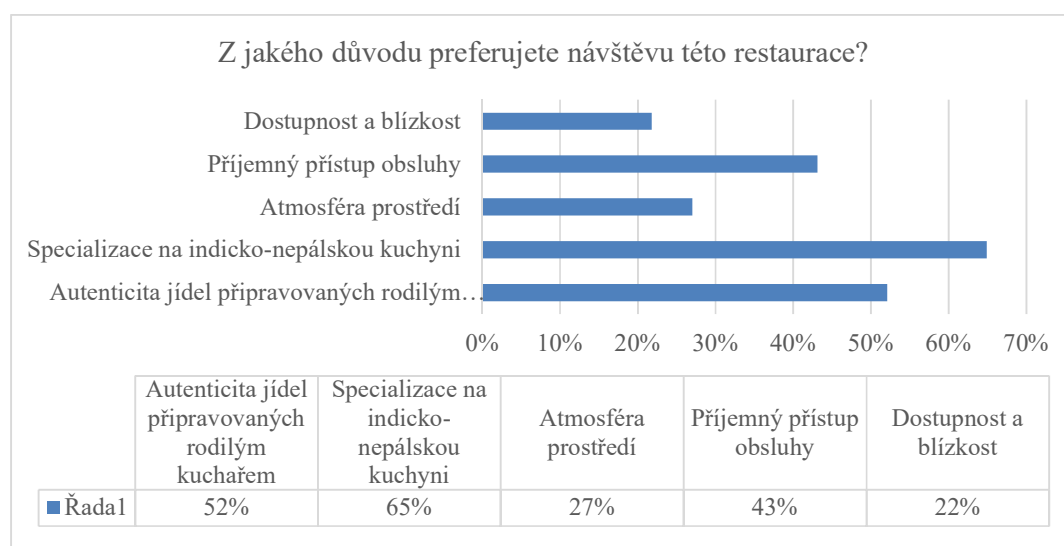
Navštěvujete pravidelně tuto restauraci?			
Jak často navštěvujete restaurace?	Ne	Ano	Celkový součet
Denně	22	25	47
1x týdně	11	5	16
2x-3x týdně	44	16	60
2x-3x měsíčně	46	14	60
Méně často	21	7	28
Celkový součet	144	67	211

V tabulce číslo Tabulka 9 je znázorněn vzájemný vztah mezi četností návštěv restaurací a vyhledáváním exotických restaurací. Nemohu jednoznačně říci, že lidé navštěvující restaurace častěji měli tendence vyhledávat exotické restaurace. Tato skutečnost je závislá pouze na preferencích jednotlivců. Dále je zde přehledně zobrazen i vztah mezi četností návštěv restaurací a pravidelností návštěv restaurace GN. Zde je viditelné, že největší zastoupení má restaurace mezi zákazníky, jež do restaurací chodí denně. Primární důvody k návštěvě restauračních zařízení, které uváděli respondenti, jsou zaznamenány do tabulky Tabulka 10: Uvedené důvody k návštěvě restaurací. Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 10: Uvedené důvody k návštěvě restaurací. Zdroj: vlastní zpracování.

Důvod návštěvy restaurací	Počet odpovědí
Uspokojení potřeby jídla	148
Oběd v obědové pauze	41
Zvláštní událost	2
Setkání s přáteli	21
Obchodní jednání a pracovní schůzky	8
Neochota uvařit si	15
Potřeba nechat se obsloužit	6
Kulinářský zážitek	29

Při odpovědi na otázku důvodu preference návštěvy restaurace GN měli respondenti možnost vybrat více odpovědí současně. Přičemž 110 respondentů uvedlo jako důvod k návštěvě restaurace GN autenticitu jídel připravovaných rodilým kuchařem. Největší zastoupení měl důvod specializace na indicko-nepálskou kuchyni. Tuto možnost zvolilo přesně 137 respondentů. Atmosféra prostředí je rozhodující u 57 z dotazovaných. 91 respondentů zahrnuje do svého rozhodovacího procesu příjemný přístup obsluhy. a pro 46 z dotazovaných je dostupnost a blízkost restaurace kritériem pro preferenci návštěvy restaurace GN. v grafu níže je uvedeno procentuální vyjádření těchto hodnot.



Obrázek 11: Grafické vyjádření důvodů preference návštěvy restaurace GN. Zdroj: vlastní zpracování.

Rozptýl hodnot, které vyjadřovaly, kolik respondenti za měsíc v restauračních zařízeních vynaloží finančních prostředků k uspokojení svých potřeb byl značný. Hodnota variovaly v rozpětí od 200 Kč až po 7800 Kč. Výše spodní hranice těchto hodnot měla přímou souvislost s četností návštěv restaurací. Ti respondenti, jež navštěvují restaurace denně, uvedly že utratí minimálně 2000 Kč za měsíc. Naopak kategorie návštěvnosti restaurací méně častá než 2x – 3x za měsíc začínala s hodnotami vynaložených finančních prostředků na 200 Kč za měsíc.

Avšak horní hranice kategorie návštěvnosti restaurací méně častá než 2x – 3x za měsíc dosáhla na 6000 Kč. v této kategorii jsou tedy zařazeni lidé, kteří restaurace nenavštěvují příliš často, protože nechtějí za tento zbytečný exklusivní statek vynakládat své finanční prostředky. Stejně tak jsou zde i tací, kteří nenavštěvují restaurace příliš často, avšak při jejich návštěvě chtějí získat maximální užitek

Úkolem dotazníkového šetření byla segmentace zákazníků společnosti. Definování zákaznických segmentů, které restauraci navštěvují, a zjištění jejich potřeb je důležité pro následný targeting. Tato druhá fáze výběru trhu pomohla určit, jací zákazníci restauraci navštěvují. Pro společnost GN s.r.o. by bylo zcela neefektivní, z důvodu rozličných a rozsáhlých potřeb zákazníků, jež na trhu hledají uspokojení svých potřeb, snažit se zaměřit na uspokojení celého trhu. Vhodnější variantou je, aby společnost zaměřila svoje soustředění pouze na vybranou cílovou skupinu zákazníků. Následně společnost využije cíleného marketingu, a právě pro cílený marketing je zásadní zjištění, kdo jsou její zákazníci a jaké mají potřeby.

5 NÁVRHY

V rámci vytvoření návrhu marketingové strategie uvedu své návrhy a doporučení pro společnost GN s.r.o. Tyto návrhy jsem vytvořila na základě mnou zpracovaných analýz, reflektujících současný stav vnitřního i vnějšího prostředí společnosti GN s.r.o. a také dotazníkové šetření, které jsem provedla mezi zákazníky. Tyto návrhy jsem koncipovala jako doporučení na zlepšení a celkovou optimalizaci marketingového mixu a marketingových nástrojů společnosti.

Mezi hlavní nedostatky stávající marketingové strategie řadím především neexistenci jasně definovaných strategických cílů společnosti a neznalost klíčových tržních segmentů a cílových skupin společnosti. Dále za nedostatky považuji nevyhovující stav webových stránek, nevyužitý potenciál profilů na sociálních sítích, nedostatečnou propagaci a obecně chybějící marketingové aktivity.

K vybraným z mých návrhů a doporučení jsem zpracovala tabulku s vyčíslenými náklady, které bude nutné vynaložit ve spojitosti s provedením těchto změn. K těmto návrhům jsem dále zpracovala i návrh harmonogramu, dle něhož by bylo možné změny provést a sledovat plnění časového plánu provádění změn. Obojí jsem uvedla v poslední podkapitole méj diplomové práce.

Mnou nahrnovaná řešení by pro společnost měli být přínosem v oblasti upevnění dobrého jména společnosti, nárůst oblíbenosti mezi stávajícími zákazníky, získání nových zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti. Zároveň bych ráda podotkla, že všechny mnou nahrnované jednotlivé změny, v rámci této diplomové práce, mohou být implementovány současně a všechny zároveň, postupně či pouze částečně, tak aby byla plně respektována přání a rozhodnutí vlastníků a managementu.

Při stanovování návrhů na zlepšení jsem vycházela předně z provedeného dotazníkového šetření a následně ze SWOT analýzy, kterou jsem vytvořila jako sumarizaci mnou dříve provedených analýz. Dotazníkové šetření jsem provedla v průběhu měsíců února a března roku 2018. Oslovovanými respondenty byli zákazníci restaurace. Zpracování a vyhodnocování dat z něj získaných jsem realizovala v měsíci dubnu roku 2018.

Jedním z mých hlavních doporučení je, že by měli majitelé a management společnosti v prvé řadě jasně definovat strategické cíle společnosti. v současnosti naplňují majitelé prostřednictvím společnosti spíše své osobní cíle a o cílech společnosti mají jen mlhavé představy. Až si majitelé a management společnosti jednoznačně definují své cíle, bude mnohem jednodušší a rychlejší jejich naplnění. Stejně tak i určení strategie společnosti. Nově definované cíle by měly splňovat pravidlo SMART, tedy splňovat specifickou, měřitelnost, dosažitelnost s dostupnými zdroji, relevantnost a časové ohraničení. Jako návrhy možných nově stanovených cílů uvedu příkladem:

- Poskytování produktů a služeb vysoké kvality
- Spokojenost zákazníků
- Být mezi třemi nejznámějšími indickými restauracemi v Brně

Společnost si jasným definováním svých cílů také přesně určí směr, kterým se hodlá ubírat. Také to napomůže vymezení se společnosti proti konkurenci. K naplňování cílů a provádění změn ve společnosti doporučuji sestavení harmonogramu a sledování vývoje akce. Návrh možného harmonogramu jsem uvedla v poslední podkapitole méj diplomové práce. Toto bude v kompetenci majitelů a managementu. Odpovědnou osobou, za provádění změn na základě doporučení pro společnost bude, dle mého předpokladu, manager společnosti GN s.r.o.

Další variantou je delegování této odpovědnosti za provedení určitých změn a předně zavedení a řízení marketingových aktivit na marketingovou společnost. v tomto případě by bylo potřeba, aby společnost GN s.r.o. dala marketingové společnosti jasné zadání, ve kterém by popsala své komunikační potřeby, marketingové cíle, cílovou skupinu a rozpočet uvolněný na marketingové aktivity. Jako příklad marketingového cíle bych navrhla, aby společnost přesně věděla, co nabízí a byla nadšena svými produkty a službami; vzbuzení zájmu spotřebitelů o produkty společnosti nebo třeba prohlubování vzájemných vztahů mezi zákazníky a společností. Čím více relevantních informací společnost do zadání uvede, tím lépe může marketingová agentura naplnit očekávání společnosti o výstupu marketingové agentury. Mezi tato očekávání patří například vypracování podrobného marketingového plánu pro společnost GN s.r.o.

Společnost musí vytrvat ve svém snažení rozvíjet a šířit dobré jméno společnosti. Díky vysoké úrovni a kvalitě služeb je možné tento cíl naplnit. Doporučuji toto snažení dále doplnit provedením alespoň některých návrhů a doporučení na změny a rozvojem marketingových aktivit společnosti.

K výše vedenému pak ještě doplním, že doporučuji pokračovat ve Word of Mouth marketingu. Jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 89,2 % zákazníků se o restauraci dozvědělo na doporučení svých známých či kolegů. To poukazuje na fakt, že má restaurace mnoho spokojených zákazníků, a že tito zákazníci spontánně šíří informace o ní a jejích produktech mezi dalšími lidmi. Získaných a sdílených doporučení od svých zákazníků by si společnost měla vážit. Také by se měla snažit doporučení získat i od nových zákazníků, jež by jej opět šířili mezi veřejnost. Tento způsob propagace společnosti má velmi pozitivní efekt na budování dobrého jména restaurace.

5.1 Návrhy vyplývající ze SWOT analýzy

Strategie S-O

Vzhledem ke stále rostoucímu zájmu o indickou kuchyni, bych jistě rozvinula marketingové aktivity společnosti s důrazem na krásné prostředí, vybavení a poskytované služby restaurace. Využitím těchto silných stránek by bylo jistě možné získání výhody oproti konkurenčním podnikům. Je také vhodné zmiňovat se častěji o možnosti pořádání oslav a společenských akcí v prostorách restaurace. S tím ve spojení i poskytování cateringových služeb s dopravou a nachystáním všeho potřebného. Přípravu a průběh těchto akcí je vhodné fotograficky dokumentovat a fotografie dále využívat k rozšíření prezentaci portfolia služeb společnosti.

Strategie W-O

Předmětem této strategie je překonat slabiny využitím příležitostí. na prvním místě bych společnosti GN s.r.o. doporučila, aby dále neodkládala vybudování venkovního posezení a realizovala tento záměr již před letní sezónou roku 2018. Dále bych ve spojitosti s nedostatečnou kapacitou podniku a stále rostoucím zájmu o orientální kuchyni podniku jednoznačně doporučila reorganizaci zasedacího pořádku restaurace. Situaci je dle mého návrhu nutné řešit i přikoupením nových stolů a židlí.

Dalším námětem k řešení nedostačující kapacity restaurace je oslovení společnosti sídlící v sousedních prostorách. Víím, že část těchto prostor takřka nevyužívají a je možné, že by byli ochotni prostory uvolnit. Po dohodě s pronajímatelem prostor by se pak jednoduchou stavební úpravou, tj. shozením příčky dělící tyto prostory a zazděním dveřního otvoru, aby se prostory opět stavebně oddělily, dosáhlo rozšíření původní dispozice restaurace. Po přikoupení stolů a židlí do těchto nově vzniklých prostor by výrazným způsobem narostla kapacita restaurace, kterou je třeba navýšit hlavně kvůli návštěvnosti v době kolem poledne.

5.2 Návrh marketingové strategie společnosti GN s.r.o.

Cílem mojí diplomové práce je formulace návrhu marketingové strategie. Dílčí součástí je pak návrh marketingového mixu, jež je neodmyslitelnou součástí marketingové strategie společnosti. Plánování a sestavování marketingového mixu společnosti je možné až po definici a volbě celkových marketingových cílů a marketingové strategie společnosti. Marketingový mix je dominantní myšlenkou a složkou soudobého marketingu. Podrobnosti marketingového mixu zahrnují všechny postupy a kroky, které může společnost podniknout, aby tak ovlivnila poptávku po svých produktech.

5.2.1 Produkt

V rámci produktové řady společnosti doporučuji zaměřit svoji pozornost především k dezertům. Z průzkumu mezi zákazníky jsem zjistila, že se stávající nabídkou dezertů podávaných v restauraci nejsou spokojeni. Je vhodné upustit od pouhého nabízení nakoupených již hotových dezertů, byť tak společnost činí kvůli zachování autenticity a nabízené dezerty jsou skutečně původem z Indie. Lepším řešením je dle mého názoru příprava vlastních dezertů. Dezert vyráběné dle indických receptur jsou v zásadě velmi snadné na přípravu a skládají se z malého počtu ingrediencí. Jejich příprava tedy není nijak náročná.

Pro restauraci by to znamenalo určit vhodné místo v rámci zázemí restaurace k přípravě dezertů a toto pak následně vybavit. Takovéto prostory by bylo nutné vybavit dřezem, umyvadlem, teplou a studenou tekoucí vodou, elektrickými zásuvkami, pracovní plochou, omyvatelným povrchem za pracovní plochou, vlastní lednicí a místem pro skladování surovin k výrobě zmrzliny a vyrobených zmrzlinářských výrobků, případně další požadavky stanovené krajskou hygienickou stanicí. Dále zajistit proškolení personálu, případně určit pověřené osoby, které budou mít přípravu dezertů na zodpovědnost. Od realizace tohoto doporučení lze očekávat i zvýšený prodej kávy jako komplementárního výrobku k dezertům.

Velký odbyt dezertů pak lze očekávat při oslavách a akcích, na kterých dosud není nákup dezertů realizován, avšak poptávka po nich je. Zákazníci se ovšem po ochutnávce dezertů většinou nerozhodnou pro jejich objednání na akce. Jako důvod uvádějí nespokojenost

s konzistencí i chutí. Obojí je ovlivněno, tím, že dezerty nejsou připravovány čerstvě přímo v kuchyni restaurace.

S příchodem letní sezóny roku 2018 bych také společnosti doporučovala zvážit možnost nabídky vlastní zmrzliny. Nabízená zmrzlina by byla dle tradiční indické receptury. Tento tradiční indický dezert je označován pojmem Kulfi. Kulfi je velmi podobné běžné zmrzlině, avšak je mnohem hustší a krémovitější. Je to způsobeno tím, že Kulfi není šlehané, což vede k pevnému hustému zmrzlému produktu podobnému běžně dostupné zmrzlině. Vzhledem ke své hustotě taje Kulfi mnohem pomaleji ve srovnání s běžnou zmrzlinou. Zákazník by tak z ní měl delší požitek.

Tradiční indické Kulfi je připravováno v mnohých chuťových variacích. Jsou jimi například smetana, růže, mango, kardamom, šafrán, kešu a pistácie. Existují i novější varianty mraženého dezertu Kulfi jako jablko, pomeranč, jahoda, malina, arašídý a avokádo. Věřím, že tento tradiční indický mražený dezert by byl pro zákazníky společnosti GN velmi lákavý.



Obrázek 12: Tradiční indické Kulfi a možnost servírování. Zdroj: [44] a [45].

Místo pro výrobu by dle hygienických parametrů mohlo být totožné s místem pro výrobu jiných dezertů, jehož náležitosti jsou jmenovány výše. Nabídka zmrzliny by byla vhodná nejen při realizaci vybudování venkovního posezení před restaurací. Legislativní požadavky na výrobu a prodej vlastní zmrzliny jsou již splněny provozováním živnosti v oboru hostinské činnosti. Dále by bylo nutné splnění povinnosti ohlášení rozšíření provozu.

Dále by zákazníci dle mého průzkumu ocenili obohacení jídelního lístku o pochutiny vhodné k pivu. Takovýto druh pokrmů by měl i predikovat kratší dobu stravení času v restauraci a uspokojení menší potřeby jídla, avšak není to podmínkou. Restaurace již nabízí smažené předkrmy, které jsou k tomuto účelu zcela vyhovující. Mým doporučením je, aby ještě rozšířila jejich nabídku a aktivně zvyšovala povědomí o nich. Doplnilo by to tak i vzájemné nastavení kombinace produktů, potažmo i služeb.

Dalším návrhem k realizaci je úprava jídelního lístku. Konkrétně by bylo vhodné, v rámci následování moderního trendu, zveřejnění piktogramů vegan a gluten free u pokrmů, k nimž náleží. Personál obsluhy restaurace se často setkává s dotazy na bezlepkové nebo veganské pokrmy a musí je zákazníkům jmenovat a poskytnout znovu dostatečný čas při rozhodování o výběru pokrmu. Piktogramy v jídelním lístku by odstranili toto zdržení v procesu objednávání a jistě by byli vítáni nejen zákazníky s určitými dietními omezeními. Tento návrh je spojen s lehkou administrativní činností, jež nepřesáhne pět hodin práce, čemuž bude odpovídat i nákladovost změny.

Výhodou obou výše uvedených variant na rozšíření produktového portfolia společnosti spatřuji i v tom, že konkurenční podniky na trhu indických restaurací nic z výše uvedeného nenabízí. Byla by to tedy i forma výrazného odlišení se od konkurence nabídkou unikátních produktů na trhu.

5.2.2 Cena

Nastavení a určení vhodné cenové hladiny výrobků jsem zahrnula do dotazníkového šetření, jež jsem provedla primárně na zákaznících společnosti. Tyto otázky byly obsaženy ve druhé sekci dotazníkového šetření. Respondentům jsem položila dotazy, týkající se ceny jednotlivých z pěti nejoblíbenějších a nejprodávanějších jídel v restauraci. Těmito jídly jsou:

- Chicken Tikka Masala
- Butter Chicken
- Chicken Mango
- Chicken Korma
- Chicken Curry

U každého z nich byli respondenti dotázáni na subjektivní oblíbenost daného pokrmu. Respondenti ji hodnotili na škále od jedné od deseti. Zákazníci dále uváděli přesnou cenu, za kterou se jim dané jídlo jeví jako levné, jaká cena jídla by pro ně byla ideální a nakonec, při jaké ceně jim jídlo připadá drahé. Z těchto získaných dat jsem vytvořila kontingenční tabulky, jež znázorňují představy zákazníků o cenách pokrmů a jsou uvedeny níže. Dá se obecně říci, že ochota platit vyšší ceny logicky roste s oblíbeností a osobní preferencí daného pokrmu. Tato preference je v tabulkách znázorněna v krajním sloupci na levé straně.

Tabulka 11: Přehled zákazníky vnímaných cen u Chicken Tikka Masala. Zdroj: vlastní zpracování.

Chicken Tikka Masala			
Popisky řádků	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné?	Průměr z Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální?	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé?
1	106,43 Kč	137,86 Kč	202,14 Kč
3	87,50 Kč	108,75 Kč	162,50 Kč
4	90,00 Kč	117,50 Kč	145,00 Kč
5	100,29 Kč	128,57 Kč	177,24 Kč
6	103,50 Kč	139,50 Kč	186,50 Kč
7	104,00 Kč	136,50 Kč	215,50 Kč
8	98,60 Kč	120,56 Kč	171,56 Kč
9	92,65 Kč	120,32 Kč	176,47 Kč
10	122,67 Kč	153,33 Kč	201,78 Kč
Celkový součet	104,22 Kč	132,54 Kč	187,70 Kč

Ceny pokrmů připravovaných v restauraci jsou nastaveny předně s ohledem na nákladové hodnocení na jejich výrobu. Plošné zdražení všech pokrmů provedené k 1. 11. 2017 se na návštěvnosti zákazníků neprojevovalo negativně. Naopak, návštěvnost má konstantní mírný nárůst. Aktuální cena pokrmu Chicken Tikka Masala je 165 Kč. Tato cena je součtem výrobních nákladů, poměrná část nákladů na provoz restaurace a zisku. Do výrobních nákladů jsou zahrnuty náklady na suroviny a náklady na přípravu. Náklady na suroviny pro přípravu pokrmu jsou 55 Kč. v nákladech na přípravu jídla jsou zahrnuty náklady za energie nutné pro uvaření pokrmu, náklady na umytí nádobí a také náklady na obnovu nádobí. Náklady na provoz restaurace v sobě zahrnují výši nájemného, platby za energie, plyn a vodu, platy zaměstnanců. Náklady na přípravu tohoto jídla a provoz jsou cca 77 Kč. Výrobní a provozní náklady tedy dosahují výše 132 Kč na jednu zhotovenou porci. Zisková marže je cca 33 Kč, tedy 20 % z prodejní ceny.

Cenu tedy není možné upravit snížením. Nižší prodejní cena na ideální úrovni vnímané zákazníkem by sice pokryla výrobní náklady produktu, avšak neplynul by z ní společnosti žádný zisk. Velice obdobně tomu je i u ostatních z pěti nejoblíbenějších jídel v restauraci. Variuje zde nejvíce cena surovin, a proto se liší i prodejní ceny. Restauraci není možné provozovat, aniž by generovala zisk.

Tabulka 12: Přehled zákazníky vnímaných cen u Butter Chicken. Zdroj: vlastní zpracování.

Butter Chicken			
Popisky řádků	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné?2	Průměr z Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální?2	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé?2
1	90,00 Kč	106,88 Kč	161,88 Kč
2	87,50 Kč	109,58 Kč	136,67 Kč
3	97,50 Kč	126,88 Kč	192,50 Kč
4	102,22 Kč	138,89 Kč	163,33 Kč
5	101,33 Kč	115,71 Kč	180,48 Kč
6	105,00 Kč	129,67 Kč	167,00 Kč
7	104,55 Kč	134,24 Kč	193,12 Kč
8	115,24 Kč	140,29 Kč	209,12 Kč
9	111,88 Kč	144,06 Kč	221,88 Kč
10	102,31 Kč	132,62 Kč	191,54 Kč
Celkový součet	103,10 Kč	129,64 Kč	186,50 Kč

Tabulka 13: Přehled zákazníky vnímaných cen u Chicken Mango. Zdroj: vlastní zpracování.

Chicken Mango			
Popisky řádků	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné?	Průměr z Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální?3	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé?3
1	100,00 Kč	117,43 Kč	164,86 Kč
2	93,75 Kč	135,00 Kč	185,00 Kč
3	98,75 Kč	125,31 Kč	174,38 Kč
4	104,75 Kč	123,75 Kč	171,00 Kč
5	85,71 Kč	115,71 Kč	157,14 Kč
6	92,36 Kč	117,57 Kč	151,57 Kč
7	107,39 Kč	135,43 Kč	200,87 Kč
8	97,19 Kč	123,28 Kč	183,75 Kč
9	80,00 Kč	96,67 Kč	117,00 Kč
10	124,30 Kč	168,60 Kč	242,97 Kč
Celkový součet	102,85 Kč	129,38 Kč	182,91 Kč

Tabulka 14: Přehled zákazníky vnímaných cen u Chicken Korma. Zdroj: vlastní zpracování.

Chicken Korma			
Popisky řádků	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné?2	Průměr z Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální?4	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé?4
1	87,08 Kč	106,67 Kč	154,17 Kč
2	105,83 Kč	135,42 Kč	211,67 Kč
3	92,00 Kč	114,10 Kč	141,00 Kč
4	113,33 Kč	130,00 Kč	220,00 Kč
5	113,08 Kč	136,92 Kč	173,08 Kč
6	104,80 Kč	130,80 Kč	179,00 Kč
7	115,21 Kč	141,44 Kč	215,21 Kč
8	101,60 Kč	121,00 Kč	185,20 Kč
9	106,56 Kč	138,33 Kč	180,00 Kč
10	111,15 Kč	144,45 Kč	202,74 Kč
Celkový součet	105,73 Kč	132,13 Kč	188,39 Kč

Tabulka 15: Přehled zákazníky vnímaných cen u Chicken Curry. Zdroj: vlastní zpracování.

Chicken Curry			
Popisky řádků	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné?3	Průměr z Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální?5	Průměr z Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé?5
1	92,50 Kč	108,00 Kč	158,00 Kč
2	90,00 Kč	100,00 Kč	140,00 Kč
3	93,33 Kč	209,17 Kč	180,00 Kč
4	92,50 Kč	104,17 Kč	160,00 Kč
5	105,00 Kč	128,93 Kč	178,71 Kč
6	112,38 Kč	131,90 Kč	202,38 Kč
7	103,16 Kč	131,84 Kč	188,24 Kč
8	116,08 Kč	140,26 Kč	210,18 Kč
9	110,00 Kč	139,95 Kč	182,21 Kč
10	103,03 Kč	137,58 Kč	176,67 Kč
Celkový součet	104,76 Kč	134,80 Kč	184,86 Kč

Tabulka 16: Srovnání vnímaných cen zákazníkem a aktuální ceny produktů. Zdroj: vlastní zpracování.

	Ideální cena vnímaná zákazníkem	Aktuální cena	Příliš drahé dle vnímání zákazníka
Chicken Tikka Masala	132,54 Kč	165,00 Kč	187,70 Kč
Butter Chicken	129,64 Kč	155,00 Kč	186,50 Kč
Chicken Mango	129,38 Kč	155,00 Kč	182,91 Kč
Chicken Korma	132,13 Kč	149,00 Kč	188,39 Kč
Chicken Curry	134,80 Kč	149,00 Kč	184,86 Kč

V tabulce Tabulka 16: Srovnání vnímaných cen zákazníkem a aktuální ceny produktů. Zdroj: vlastní zpracování. jsou uvedeny ideální vnímané ceny jednotlivých nejprodávanějších pokrmů v restauraci, které jsou zákazníci ochotni zaplatit. Dále jsou zde uvedeny aktuální platné ceny, za které jsou pokrmy prodávány. v posledním sloupci jsou uvedeny ceny, při nichž vnímají zákazníci výrobek jako drahý. Z tabulky je dobře patrné, že aktuální ceny pokrmů se nacházejí v intervalu ohraničeného ideální cenou vnímanou zákazníkem a příliš vysokou cenou vnímanou zákazníkem.

Tabulka 17: Prodejní ceny konkurenčních podniků za srovnatelné výrobky. Zdroj: vlastní zpracování., pak znázorňuje výši cen srovnatelných pokrmů, nabízených konkurenčními restauracemi. Konkrétně jsou to restaurace Himalaya, Light of India a Everest. Konkurenční podniky ovšem své produkty nevyrábějí se ze srovnatelně kvalitních a vytříbených surovin, jak tomu činí společnost GN s.r.o.

Tabulka 17: Prodejní ceny konkurenčních podniků za srovnatelné výrobky. Zdroj: vlastní zpracování.

	Himalaya	Light of India	Everest
Chicken Tikka Masala	145,00 Kč	149,00 Kč	165,00 Kč
Butter Chicken	145,00 Kč	145,00 Kč	155,00 Kč
Chicken Mango	145,00 Kč	není v nabídce	155,00 Kč
Chicken Korma	145,00 Kč	145,00 Kč	149,00 Kč
Chicken Curry	145,00 Kč	139,00 Kč	149,00 Kč

Spotřebitelé musejí vnímat celkovou hodnotu produktu, za který pak budou ochotni vynaložit své prostředky. Přidanou hodnotou produktů společnosti GN s.r.o. je i atraktivita a atmosféra prostředí restaurace spolu s úrovní personálu obsluhy, která je velmi vysoká a proti konkurenčním podnikům neobvyklá. Základem je, aby zákazník vnímal rozdíl oproti hodnotě nabízené konkurencí. Vzhledem k tomu, že společnost eviduje konstantní nárůst počtu zákazníků, kteří restauraci navštěvují a jsou spokojeni s produkty a službami restaurace, mohou říci, že zákazníci tuto hodnotu vnímají.

Shrnu-li vše výše popsané, obecně bych společnosti nedoporučila snižovat ceny jimi nabízených výrobků. Společnost by se ovšem měla zaměřit na vyzdvižení kvality připravovaných pokrmů a úrovně surovin, z nichž jsou zhotovovány. Cenová politika společnosti je dle mého názoru dobře nastavena a doporučuji společnosti v ní setrvat. Cenovou politiku bych neměnila ani s odkazem na to, že se neustále zvyšuje zájem o indickou a orientální kuchyni

5.2.3 Distribuce

Pro společnost GN s.r.o. by bylo zcela neefektivní snažit se zaměřit na uspokojení celého trhu. Je tomu tak z důvodu rozličných a rozsáhlých potřeb zákazníků, jež na trhu hledají uspokojení svých potřeb. Proto společnosti doporučuji zaměřit svoje soustředění pouze na vybranou skupinu zákazníků a využít cíleného marketingu. Pro cílený marketing je zásadní, aby společnost zjistila, kdo jsou její zákazníci a jaké mají potřeby. Bude-li tyto informace znát, může určit, potřeby, které ze skupin a jakým způsobem uspokojit.

Tabulka 18: Segmentace zákazníků restaurace dle věku a zařazení do sociální skupiny. Zdroj: vlastní zpracování.

Počet z Do jaké sociální skupiny se v současnosti řadíte?					
Věk respondentů	Na mateřské/rodičovské dovolené		Pracující	Student	Celkový součet
19				5	5
20				3	5
21				4	4
23			2		5
24				9	11
25		1		15	11
26		1		11	1
27				11	
28				19	2
29		2		14	
30				7	
31				6	
32		2		6	
33		2	1	2	
34		2		2	
35				2	
36				10	
37		1		1	
38				5	
42				8	
43				3	
46				1	
48				6	
54				4	
56				1	
57				2	
64				1	
Celkový součet		11	3	153	44
					211

Dle provedeného dotazníkového šetření a uvedené tabulky segmentace zákazníků restaurace dle věku a zařazení do sociální skupiny se cílová skupina restaurace dá označit zápisem: A19+. Tento zápis představuje všechny osoby starší 19 let. Takto definovaný segment je velmi široký a málo specifický na konkretizaci potřeb cílové skupiny. Z tohoto důvodu dále doporučuji rozdělení takto definované cílové skupiny na menší celky, s důrazem na jejich zařazení do sociální skupiny, a to následovně:

- Rodiče nejen na mateřské dovolené starší 20 let
- Studenti 19 - 28let

Pracující starší 25 let

Toto je rozdělení segmentů trhu, které společnosti nabízejí marketingové příležitosti. Nikdo z respondentů dotazníkového šetření neuvedl zařazení do sociální skupiny důchodci. Restauraci sice navštěvují, ale nezařadila bych je mezi cílové skupiny společnosti. Nejjednodušším řešením by bylo, aby si společnost vybrala jednu z definovaných menších celků cílové skupiny a na ten se soustředila. Byla by pak možná její specializace v rámci uspokojování potřeb a přání dané cílové skupiny. V dnešní době by to ovšem pro podnik mohlo znamenat vysoké riziko a taková restaurace by dle mého názoru nebyla dlouhodobě konkurenceschopná.

Já bych v této oblasti doporučila výběrovou specializaci. Společnost by se měla soustředit na několik cílových skupin a upokojování jejich potřeb. Společnost GN s.r.o. má zájem a je schopna pokrýt a obstarat všechny výše uvedené menší celky cílové skupiny. Všechny z uvedených jsou pro ni přitažlivé jak z hlediska velikosti, tak i návratnosti investic. Atraktivita těchto cílových skupin konvenuje i se stanovenými cíli společnosti a jejími disponibilními zdroji, které je možné vynaložit k dosažení těchto cílů.

Každá cílová skupina bude mít specifické požadavky a přání, které může společnost GN s.r.o. uspokojit. Samozřejmostí je že k tomuto uspokojení bude společnost u každé cílové skupiny volit jinou strategii. Tato strategie se bude odvíjet i od toho, kolik finančních prostředků každá z cílových skupin v průměru měsíčně vynaloží na uspokojení svých potřeb v restauraci GN. Tabulka uvedená níže je přehledem výše zmíněného a bude společnosti nápomocná i při určování priority v rámci uspokojování cílových skupin postupně.

Tabulka 19: Průměrné množství měsíčně vynaložených finančních prostředků při nákupu v restauracích v rámci zařazení do sociální skupiny. Zdroj: vlastní zpracování.

Popisky řádků	Průměr z Kolik v restauracích utratíte měsíčně?
Na mateřské/rodičovské dovolené	1 490,91 Kč
Nezaměstnaný	466,67 Kč
Pracující	2 269,28 Kč
Student	834,09 Kč
Celkový součet	1 903,79 Kč

Na základě dat z tabulky 9 doporučuji společnosti primárně uspokojovat přání a potřeby cílové skupiny Pracující starší 25 let. Zjišťování potřeb této skupiny bude nejnáročnější a nejkomplexnější vzhledem ke struktuře skupiny a rozmanitosti zájmů a přání jejích členů. u této skupiny byla nejčastěji vyskytující se odpovědí na otázku „Proč navštěvujete restaurace?“, hned po uspokojení pocitu hladu, odpověď ve smyslu setkávání se a strávení času s přáteli. Zde je možné propojit uspokojování potřeb skupiny s mým návrhem na rozšíření produktového portfolia restaurace o drobnější pochutiny, které budou vhodné například k pivu a budou vyžadovat kratší časovou náročnost na dobu strávenou zákazníkem v restauraci, avšak není to podmínkou.

Dále doporučuji společnosti věnovat pozornost skupině Rodiče nejen na mateřské dovolené starší 20 let. Potřebami zákazníků v této skupině by mohlo být využívání dětského koutku, kterým restaurace již disponuje. Společnost by se tedy měla zaměřit na vybavení tohoto koutku a jeho celkovou přívětivost. Možností k zamyšlení je nasmlouvání externí služby na hlídání dětí. Dětský koutek, by tak, samozřejmě v omezeném počtu příchozích dětí, mohl být využíván ke krátkodobému a nárazovému či pravidelnému hlídání dětí. Tato služba by mohla být využívána pořadateli oslav a akcí v restauraci, jež by po dobu oslavy ocenili animátora pro děti, jež na akci přijdou spolu s pozvanými rodiči

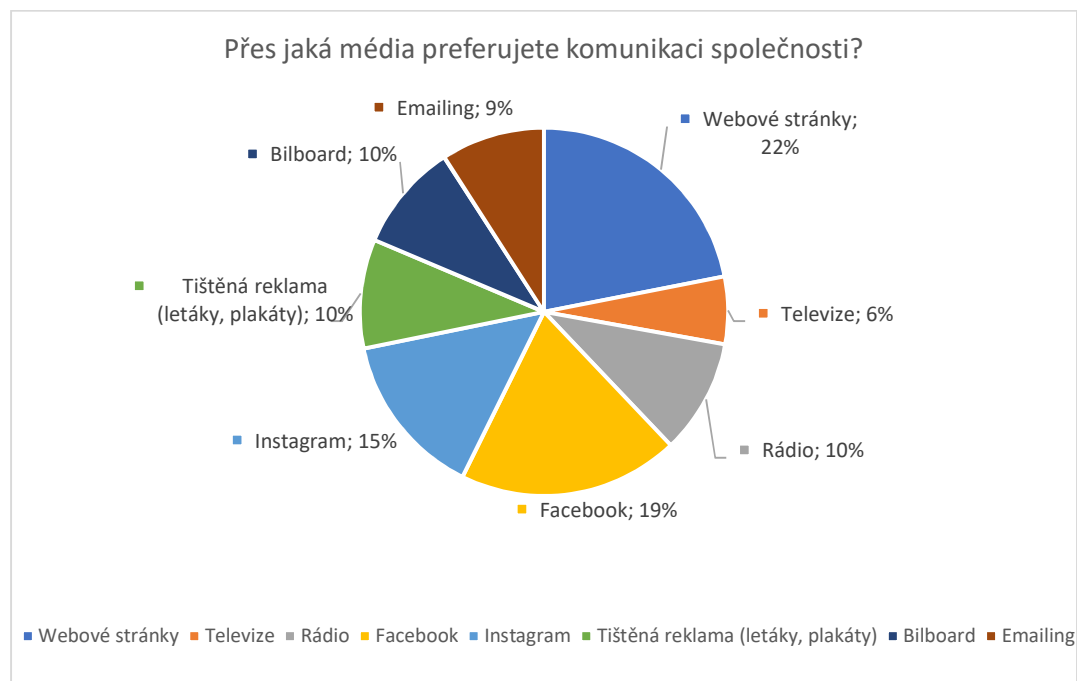
V rámci této cílové skupiny bych dále doporučovala, aby šéfkuchař restaurace do jídelního lístku navrhnul a přidal pokrmy vhodné pro děti. Následně by se přidali do nové sekce jídelního lístku, označené jako vhodné pro děti. Tyto pokrmy by měly mít odpovídající velikost i gramáž přizpůsobenou potřebám dětského strávnicka. Tyto pokrmy musejí být také výživově vyvážené. Jejich chuť i vzhled by měly být pro děti přívětivými a lákavými. Dětské menu by mohlo být případně podávané dětským strávnickům vytištěné na papíře formátu A4 s obrázkovými motivy konvenujícími s atmosférou a odkazem restaurace, vhodnými k vymalování. Taková forma menu by dětské strávnicky restaurace zabavila v době přípravy pokrmů a pocitově by jim zkrátila čekání. Rodiči jsou takové materiály, jsou-li vhodné a vkusně zpracovány, obecně s libostí přijímány. Tato drobnost, jako dětská menu, by do podniku přilákala mnohem více rodin a rodičů s dětmi. Finanční náklady spojené s touto změnou jsou odměna kuchaři za sestavení dětských jídel a náklady na tisk dětských menu.

Cílová skupina Studenti 19 - 28let se nejvíce z pohledu výnosnosti segmentu tak lákavě jako oba dva zmiňované výše. Potenciál této skupiny spatřuji v pořádání studentských akcí. Doporučením pro společnost zde je možnost pořádání společenských akcí pro studenty. Jednat by se mohlo o stužkovací a maturitní večírky. Akce na zahájení nebo ukončení semestru, třeba i promoční hostiny.

5.2.4 Propagace

Jako možný cíl marketingové komunikace bych navrhla, aby společnost vhodně komunikovala kvalitu vstupních surovin a zpracování u nabízených produktů. Pak je důležité, aby se společnost zviditelňovala, navazovala vztahy se zákazníky a budovala jejich důvěru. Jestli se společnosti podaří vzbudit zájem, zákazník si koupí její produkty. v této fázi je důležité, aby společnost využila zákazníkovi spokojenosti z koupě a dále prohlubovala vzájemný vztah a důvěru, tím vyvolá zájem opakované nákupy produktů společnosti.

K naplnění těchto cílů společnosti doporučuji, aby využila reklamy, podpory prodeje a public relations. v dnešní době silně působících vlivů konkurence je pro společnost důležité umět se od konkurenčních podniků odlišit a vyniknout. To je také spojeno s vhodnou komunikací směrem k zákazníkům. Zákazníkovi musí společnost přívětivou formou sdělit, čím je podnik odlišný a jedinečný. K tomu je nutné zvolit i vhodná a zákazníkem přijatelná média. Z výsledků mnou provedeného dotazníkového šetření jsem vytvořila graf Graf 7.

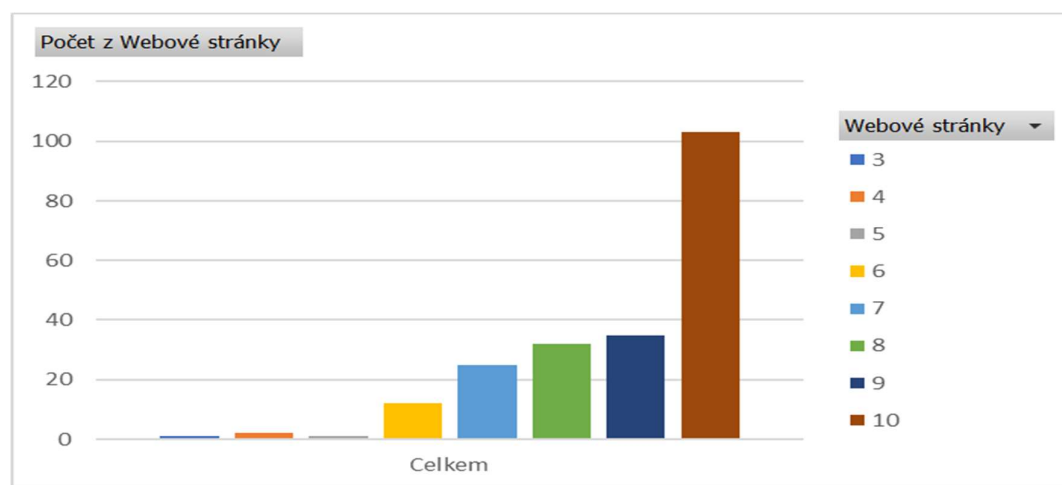


Graf 7: Preference zákazníků pro komunikaci přes konkrétní média. Zdroj: vlastní zpracování.

Nejužívanějším a v dnešní době zcela nezbytným nástrojem marketingové komunikace je dle mého názoru internet. Webové stránky společnosti jsou spíše obecně informativního charakteru a bližší či doplňující informace společnost sděluje prostřednictvím profilu na sociálních sítích. Mým návrhem na zlepšení v této oblasti je nové rozdělení webových stránek do lépe přehledných sekcí. Bylo by vhodné zhotovit na webových stránkách společnosti sekci s aktualitami. Zde by společnost zveřejňovala nadcházející události a akce, které bude pořádat nebo se jich bude účastnit, stejně tak jako možné zajímavé akce a nabídky pro zákazníky.

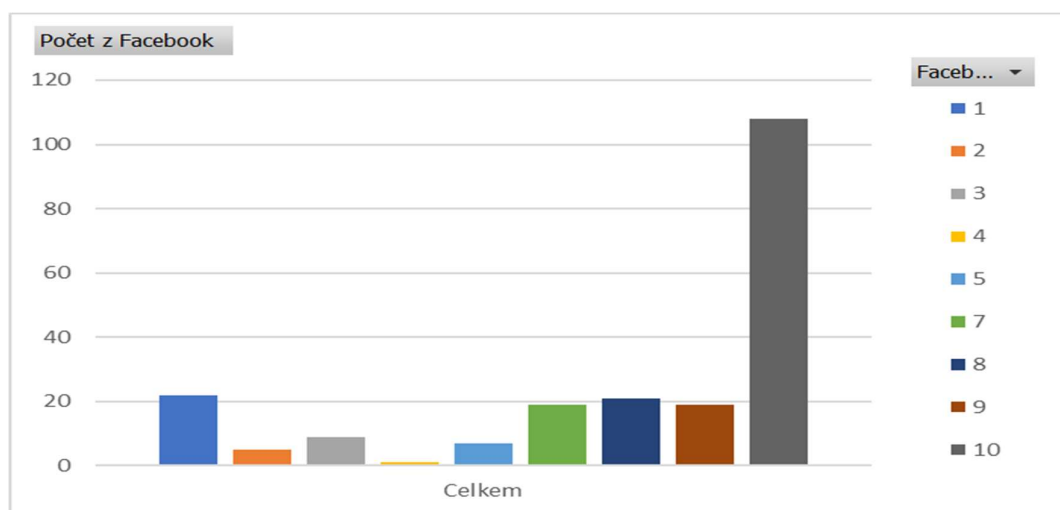
Webové stránky v současnosti spravuje majitel společnosti. Úprava jejich obsahu tedy nemusí být spojena s dodatečnými náklady. Majitel společnosti si ovšem může finančně ohodnotit čas strávený úpravou webových stránek. Odměnu odhaduji na maximálně 2000 Kč. Profily na sociálních sítích jsou ve správě manažera společnosti a jejich úprava nepřesáhne osm hodin práce, což bude zohledněno v nákladech na tuto změnu uvedených níže.

Také výsledky mého dotazníkového šetření poukazují na fakt, že komunikaci přes webové stránky by na škále od jedné do deseti obodovalo číslem vyšším jak pět celých 207 respondentů z 211. Tedy 98,10 % všech respondentů má zájem na komunikaci společnosti přes webové stránky. Toto znázorňuje Graf 8 Preference zákazníků pro komunikaci přes webové stránky restaurace. Zdroj: vlastní zpracování.. Mým doporučením proto je, aby společnost webové stránky opravdu přepracovala tak, aby umožňovali komunikaci se zákazníkem i získávání zpětné vazby od nich.

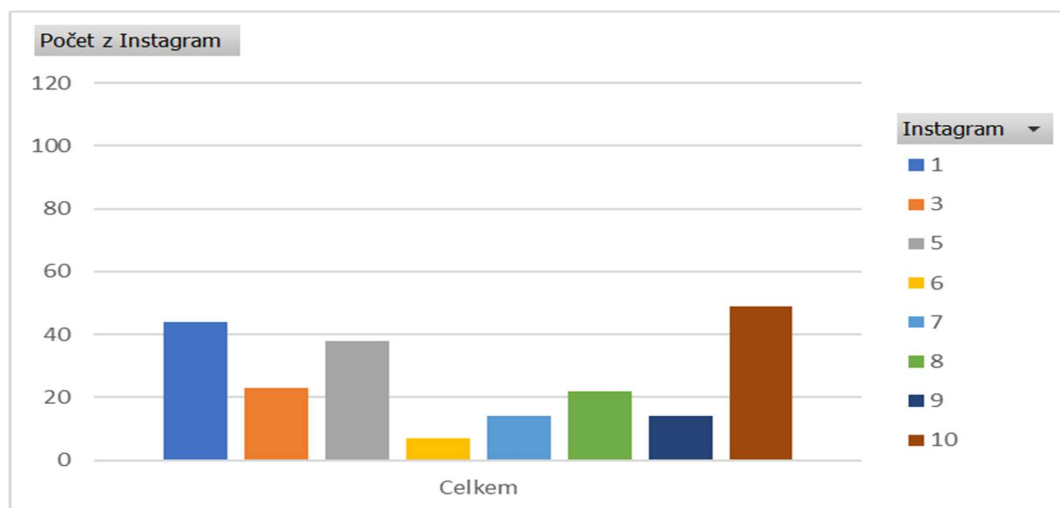


Graf 8: Preference zákazníků pro komunikaci přes webové stránky restaurace. Zdroj: vlastní zpracování.

Odpovědi dotazníku také prokázali můj předpoklad. Ten predikovat zájem zákazníků na využívání profilů na sociálních sítích ke komunikaci, Jestliže nebude správa svěřena do rukou nějaké marketingové agentury, není nutné vynaložení nákladů na provoz a správu takovýchto profilů na sociálních sítích. Aktuální potenciál propagace a komunikace skrz sociální sítě není využit, byť profily společnosti existují a jsou spravovány. Preference o komunikaci přes síť Instagram nejsou tak vysoké jako u sítě Facebook. i přesto společnosti doporučuji tento profil spravovat, jelikož jeho správa není obsahově tak rozsáhlá, jako je tomu u profilu na síti Facebook, a sdílený obsah může být ve velké míře totožný.

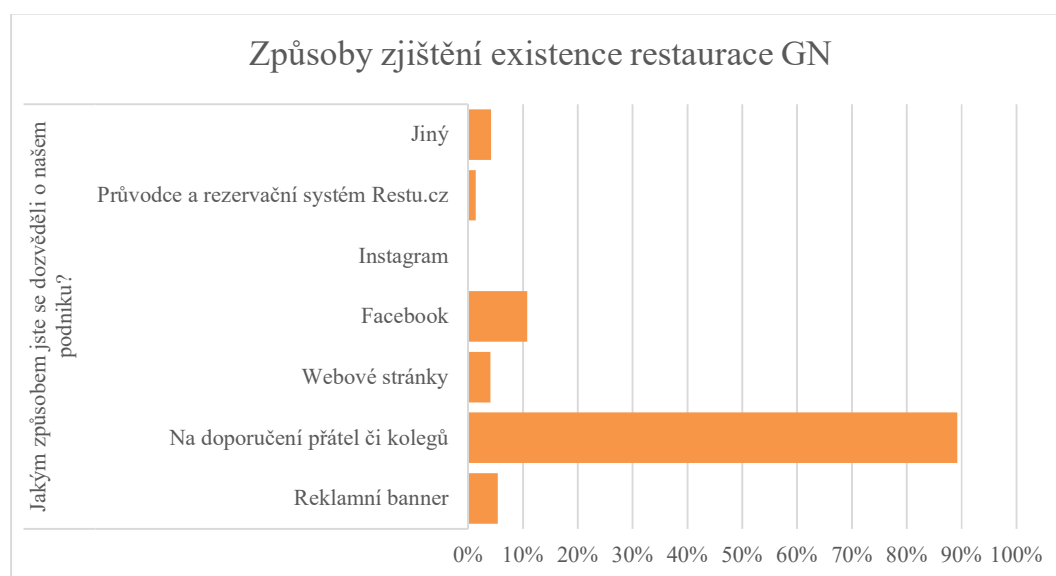


Graf 9: Preference zákazníků pro komunikaci přes facebookový profil restaurace. Zdroj: vlastní zpracování.



Graf 10: Preference zákazníků pro komunikaci přes profil restaurace na Instagramu. Zdroj: vlastní zpracování.

Další nepominutelnou složkou propagace společnosti GN s.r.o. by měla být outdoorová reklama. v této oblasti doporučuji společnosti, aby přepracovala venkovní banner před budovou restaurace. Banner v aktuální podobě není vyhovující a pro zákazníky je málo poutavý. Nový banner by měl obsahovat větší a vhodně umístěný logotyp, který teď na banneru vůbec není vyobrazen. Také by bylo vhodné dát na reklamu méně textu oproti aktuálnímu stavu. Z průzkumu totiž vyplývá, že 9,6 % zákazníků, se o restauraci dozvědělo tak, že prošli kolem ní. Tato informace se ukrývala v odpovědi „Jiný“. Ovšem jen 5,4 % si před restaurací všimli reklamního banneru. To činí pouze 56,25 % zákazníků chodících kolem restaurace, kteří banner zaznamenali. Reklamní banner o velikosti 2000x1000mm je možné pořídit za cenu 1160Kč bez DPH.



Graf 11: Způsoby zjištění existence restaurace GN. Zdroj: vlastní zpracování.

U všech ostatních médií, které jsem podrobila průzkumu v dotazníku respondenti uvedli odpověď nevyhovující. na bodové škále dosáhla všechna tato média, tedy televize, rádio, tištěná reklama, billboardy a emailing, majoritního ohodnocení bodem jedna, přesahujícího 27 % ze všech odpovědí. Naopak bodové ohodnocení deset, tedy vyhovující, zvolilo vždy méně než 5 % respondentů. Proto společnosti nebudu přímo doporučovat, aby se věnovala komunikaci přes tyto druhy médií.

Dalším doporučením pro společnost je, aby realizovala zakoupení polepu na dodávku, jež společnost vlastní. Jednalo by se o další formu venkovní reklamy, které je atraktivní a velmi poutavá, jeli vhodně graficky zpracována. Její výhodu spatřuji v tom, že je reklama mobilní a může zaujmout spoustu lidí na různých místech, v závislosti na tom, kudy dodávka projíždí. Pořízení polepu na dodávku se pohybuje v cenové rozpětí od 9500 Kč výše. Cena je závislá na náročnosti, barevnosti a velikosti zamýšleného polepu.

Jedním z dalších mých návrhů na rozvoj marketingové komunikace společnosti je zavedení věrnostního programu pro zákazníky. Jako jedna z forem podpory prodeje vede věrnostní program ke zvýšení objemu prodeje. Tento věrnostní program společnosti GN s.r.o. by jednoduše spočíval ve sbírání razítek za nákupy realizované v restauraci. Odměna za zakoupení deseti poledních menu v restauraci nebo jiných předem stanovených produktů by měla formu procentuální slevy z dalšího nákupu. Popřípadě by zákazník mohl obdržet dezert či nápoj dle vlastního výběru z předem stanovené nabídky zdarma.

Mým návrhem je také aktivní rozvoj public relations aktivit. Zejména pak informovat zákazníky o CSR (Corporate Social Responsibility) aktivitách společnosti. Sociální odpovědnost firem je v dnešní době velmi skloňované téma. Vzhledem k rostoucímu trendu zájmu klientů o informace o CSR aktivitách firem předpokládám, že je druh zákazníků, jež by byli společnosti GN s.r.o. nakloněni a možná se stali i věrnými zákazníky, když by se dozvěděli o CSR aktivitách, které již teď společnost integruje do svých firemních operací. Angažovanost společnosti v oblasti CSR a úroveň jejího sebeuvědomění bych jistě také prezentovala na webových stránkách společnosti. Výhodou by mohlo být zvýšení popularity společnosti u stávajících zákazníků či přisun nových zákazníků, kterým by imponovala společenská uvědomělost a odpovědnost restaurace. Zároveň by to mohlo být i konkurenční výhodou společnosti. Jak jsem již zmiňovala výše, etická odpovědnost společnosti je přitažlivá pro zákazníky, stávající i budoucí zaměstnance a zároveň to může být vstřícný krok, jak se stát transparentní pro dodavatele a upevnit tak vzájemné vztahy.

5.3 Návrhy komunikace společnosti na základě marketingového nástroje AIDA

Jak jsem již zmiňovala výše, společnost by mohla získat pozornost díky novému reklamnímu banneru. Doporučuji umístění banneru na vhodnou reklamní plochu před budovou, v níž restaurace sídlí. Reklamní plocha je dobře viditelná pro osoby jdoucí po chodníku i ty, kteří kolem projíždějí. Na banneru bych vyobrazila logo společnosti v dostatečné velikosti a dále adresu webových stránek a logo sociálních sítí, na kterých je možné restauraci sledovat.

Jakmile získá společnost reklamním bannerem pozornost, je nutné, aby prohloubila i zájem svých potenciálních zákazníků. K tomuto účelu bych společnosti doporučila, napsat krátký výstižný text a umístit jej na webové stránky a sociální sítě. Tento text by měl zákazníka podnítit k dalšímu prohlubování zájmu o výrobky společnosti.

V momentě, kdy má potenciální zákazník touhu dozvědět se více o společnosti a jejích výrobcích tak je důležité jej přesvědčit. Toho bych dosáhla vzbuzením pozitivních emocí z restaurace. Podpořila bych tak touhu restauraci navštívit. Dosáhla bych toho i umístěním prostého odkazu na webových stránkách či sociálních sítích. Tento odkaz by lákal slovy: „Zamluvte si u nás stůl!“

Takto bych společnosti doporučila komunikovat směrem k zákazníkům. Předpokládám, že díky tomu bude možné jednoduché dosažení cíle společnosti, kdy bude zákazník po konzumaci v restauraci vnímat pocit užitku ze získaného statku. Společnost by zákazníka ke koupi statku měla vést intuitivními snadnými výše uvedenými cestami. Obstarání tohoto statku by pro něj bylo po všech stránkách jednoduché.

Společnosti bych dále doporučila, aby po uskutečnění nákupu statků, nepolevila ve své komunikaci směrem k zákazníkovi. Společnost by měla i nadále usilovat o prohloubení zákaznickova dobrého pocitu z nákupu produktů restaurace. Také by jej měla motivovat k opětovnému nákupu či k doporučení společnosti a jejích produktů. V této fázi komunikace doporučuji využívat předně webových stránek sociálních sítí.

5.4 Další návrhy a doporučení

Mým dalším doporučením v rámci marketingové strategie pro společnost GN s.r.o. je věnovat větší pozornost svým zaměstnancům. Důležitost lidských zdrojů pro společnost v oblasti poskytování služeb je neoddiskutovatelná. Jelikož produktem společnosti je zbytná a exklusivní věc, musejí být zákazníci pro nákup takového produktu opravdu přesvědčeni. Právě v této fázi může nákupu pomoci personál restaurace. Kvalita provedení musí být jak na straně šéfkuchařů a zaměstnanců kuchyně, tak i personálu obsluhy, jež přímo komunikují se zákazníky a podílejí se na přímém prodeji.

Aktuálně přistupuje manager k věcem personalistiky velmi benevolentně. v tom spočívá i fakt, že každý, kdo má zájem o práci je přijat na dohodu o provedení práce a má možnost předvést své dovednosti přímo v provozu. To by se dle mého názoru mělo změnit. Budoucí zaměstnanci restaurace by měli procházet výběrovým řízením. Jejich zaškolování by mělo probíhat dlouhodoběji a měla by za něj zodpovídat pověřená osoba. Touto osobou by byl někdo z řad personálu, kterému by se tato povinnost přidělila v rámci náplně jeho pracovních úkolů. Teprve po absolvování takového zaškolení, kdy si pracovník vyzkouší práce na různých pozicích, jež je nutné při provozu restaurace zastat, by bylo možné, aby byl na směně bez dohledu nadřízené osoby a s nárokem na plnou výši odměny za vykonanou práci.

I krátký výskyt a fungování nedostatečně schopných pracovníků nedělá restauraci dobré jméno. v současnosti se objevují negativní recenze, které hodnotí práci jednotlivých zaměstnanců. Dle přehledu směn je velmi jednoduše dohledatelné, kteří zaměstnanci jsou takto zákazníky hodnoceni. Je vhodné, aby tuto situaci manager řešil a do budoucna jí předcházel.

Zaměstnanci by také měli být podrobováni pravidelnému formálnímu hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení by mělo přímo navazovat na systém odměn. Frekvenci hodnocení bych stanovila na měsíční bázi. Forma a výše odměny má reflektovat zpětnou vazbu na zaměstnancův výkon. Hodnocení by mělo zohledňovat i názor zákazníků na daného pracovníka, nikoliv jen postoj managementu.

V rámci mého dotazníkového šetření jsem zkoumala i názory zákazníků na další aspekty restaurace GN. Respondenti je opět hodnotili body na škále od jedné, jako nevyhovující, do deseti, jako vyhovující. Těmito aspekty byli:

- Parkování před restaurací
- Otevírací doba restaurace
- Kapacita restaurace
- Dostupnost informací o poloze restaurace
- Zpracování webových stránek

Z těchto aspektů vykazovalo parkování před restaurací nejvíce ambivalentní charakter. Mezi zákazníky společnosti jsou tedy ti, kteří parkování ocení, ale restaurace má i zákazníky, kterým forma parkování nevyhovuje. Nejvyšší procento odpovědí bylo u bodu pět, tedy přesně na pomezí mezi vyhovující a nevyhovujícím. Grafické znázornění odpovědí téměř odpovídá Gaussovu rozložení.

Všechny ze čtyř zbylých aspektů dosahovali odpovědi více se blížících k bodu deset, tedy vyhovující. Pro většinu zákazníků, kteří se účastnili dotazníkového šetření, jsou tedy otevírací doba restaurace, kapacita restaurace, dostupnost informací o poloze restaurace a zpracování webových stránek spíše vyhovující až vyhovující.

U otázky na hodnocení otevírací doby restaurace připadlo 71,6 % odpovědí na body vyšší než osm včetně. u hodnocení kapacity restaurace uvedlo 70,3 % respondentů bodové hodnocení o osmi výše. 62,1 % respondentů vyplnilo odpovědi na shodném rozptylu bodů s výše uvedenými aspekty. Stejně bodové rozpětí uvedlo 42,4 % respondentů při otázce na hodnocení webových stránek společnosti, přičemž dalších 24,7 % zadalo hodnocení bodem sedm. Mé doporučení na úpravu struktury a obsahu webových stránek je tedy v souladu i s hodnocením této poslední otázky dotazníků respondenty.

Dalším z mých doporučení pro marketingovou strategii společnosti je, aby se společnost zajistila proti možným hrozbám, jež by mohly negativně ovlivnit její působení. Jednou z těchto hrozeb je výpadek rozvozu jídla, zajišťovaný outsourcovanou službou společnosti damejidlo.cz s.r.o., v rámci rozšíření distribučního kanálu. Podíl tohoto distribučního kanálu na obratu společnosti se pohybuje měsíčně v průměru kolem 15 %. Na společnost damejidlo.cz s.r.o. sice nepřechází část zodpovědnosti za prodej zboží, ale pouze zodpovědnost za vyřízení přijatých objednávek, manipulaci se zbožím, vhodné skladování a předně dopravu zboží k zákazníkům.

Bylo by možné, aby si společnost předpřipravila podklady a nutné náležitosti pro zavedení vlastního rozvozu jídel, jako doplňkové služby k prodeji. Rozvoz jídel odpovídá strategii společnosti. Je to totiž jedna z možností, jak může restaurace rychle rozšířit povědomí o své existenci mezi veřejnost. O vlastním rozvozu jídel společnost v současné době již uvažuje. Zatím je ovšem sumární počet objednávek v měsíci nízký na to, aby se společnosti rentovala investice do automobilu na vlastní rozvoz jídel a platů zaměstnanců, jež by rozvoz realizovali. Tyto zpracované podklady by se daly využít v momentě, kdy bude počet objednávek dostatečně vysoký na realizaci vlastního rozvozu. na automobilu určeného k rozvozu by mohl být realizován reklamní polep a grafika. Jednalo by se tedy o další formu outdoorové reklamy společnosti.

Další hrozbou, proti které by se společnost potenciálně mohla zajistit je plánovaná rekonstrukce ulice Štefánikova, jejíž počátek je definován křižovatkou Lidická – Pionýrská – Štefánikova – Kotlářská, při níž společnost GN s.r.o. sídlí Společnosti v souvislosti s touto rekonstrukcí a plánovanými uzavírkami a objížděkami doporučuji, aby se snažila maximálně využít aktuálně konstantně rostoucího zájmu o orientální a netradiční kuchyni. Je vhodné přilákat co nejvíce nových zákazníků a usilovat o udržení stávajících zákazníků formami popsanými výše v méj diplomové práci.

5.5 Shrnutí návrhů marketingové strategie společnosti

Mými návrhy a doporučeními v rámci marketingové strategie společnosti GN s.r.o. bylo v oblasti propagace pořízení reklamního banneru, úprava struktury a obsahu webových stránek, správa profilů na sociálních sítích a podpora Word of Mouth marketingu. Společnosti jsem v návrhové části méj diplomové práce doporučila rozšíření sortimentu o pochutiny vhodné k pivu, dětská menu a výrobu vlastních dezertů. Finanční náročnost doporučovaných změn je vyjádřena v tabulce níže.

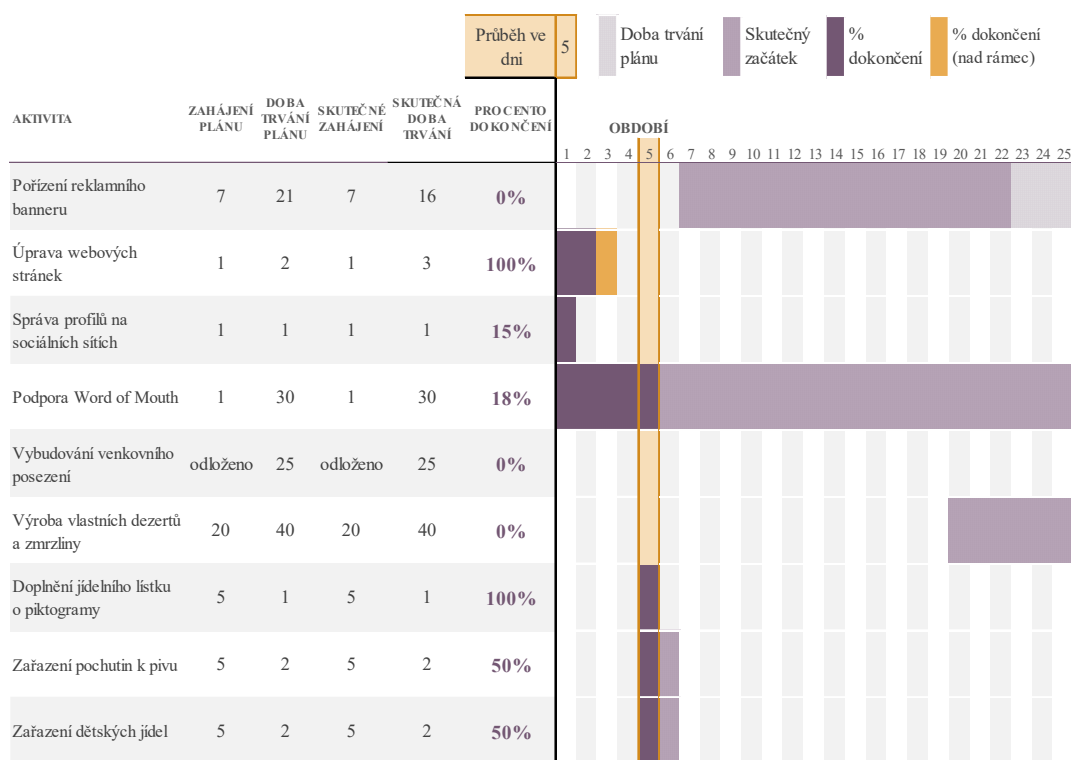
Tabulka 20: Finanční náročnost některých navrhovaných změn. Zdroj: vlastní zpracování.

Název změny	Náklady spojené se změnou
Pořízení reklamního banneru	1 160,00 Kč
Úprava webových stránek	2 000,00 Kč
Správa profilů na sociálních sítích	800,00 Kč
Podpora Word of Mouth	0,00 Kč
Vybudování venkovního posezení	235 000,00 Kč
Výroba vlastních dezertů a zmrzliny	100 000,00 Kč
Doplnění jídelního lístku o piktogramy	500,00 Kč
Zařazení pochutin k pivu	1 000,00 Kč
Zařazení dětských jídel	1 200,00 Kč
Suma celkem	341 660,00 Kč

Moje návrhy doporučuji realizovat postupně v závislosti na jejich časové i finanční náročnosti. Jak je patrné z tabulky 20, většina zde vypsanych změn není finančně příliš nákladná. Nejnákladnější navrhovanou změnou je vybudování venkovního posezení u restaurace. Dále pak výroba vlastních dezertů a zmrzliny. Tato vyčíslená suma v sobě zahrnuje náklady na stavební úpravy a vybavení prostor, určených k výrobě dezertů a zmrzliny. Doporučuji výše uvedené změny zavádět v vzestupném pořadí dle finanční náročnosti jejich realizace.

Tabulka 21: Možný harmonogram plánovaných změn. Zdroj: vlastní zpracování.

Harmonogram plánovaných změn společnosti GN s.r.o.



V tabulce 21 je znázorněn harmonogram možného průběhu mnou navrhovaných změn. V harmonogramu je zobrazen hypotetický stav plnění úkolů v pátém dni od počátku realizace změn, jež je zvýrazněný okrovou barvou. Tento harmonogram, s časovým vymezením mnou doporučovaných změn, je mým posledním doporučením, uvedeným v mojí diplomové práci, v rámci návrhu marketingové strategie společnosti GN s.r.o. Jedná se o hypotetickou možnost, v jaké posloupnosti by vedení a management společnosti mohli dané změny realizovat.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zpracovala návrh marketingové strategie pro společnost GN s.r.o. Tato diplomová práce byla rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Část teoretická je literární rešerší a sestavila jsem ji na základě prostudování odborné literatury a dostupných informací k problematice práce. Teoretická část mé diplomové práce by měla seznámit čtenáře s problematikou tvorby marketingové strategie, sestavením marketingového mixu a definováním produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky. Dále jsem zde popsala metody analýzy marketingového prostředí a zahrnula jsme do práce PEST analýzu, Porterův model pěti sil, McKinseyho metodu 7S a jako sumariizaci výše zmíněného i SWOT analýzu

V analytické části jsem rozebrala současný stav společnosti. Provedla jsem prakticky všechny výše uvedené analýzy. Dále jsem zde rozebrala provedené dotazníkové šetření. Vyhodnocení uvedených analýz a dotazníkového šetření jsem také uvedla v této práci.

V části návrhové jsem teoretické poznatky aplikovala k vytvoření konkrétních návrhů marketingové strategie se zaměřením na marketingový mix pro společnost vystupující v diplomové práci pod názvem GN s.r.o. tyto návrhy a doporučení na zlepšení vycházely z analýz současného stavu, předně ze SWOT analýzy a dotazníkového šetření. Navrhla jsem různá doporučení v rámci marketingového mixu společnosti, aby se zlepšila současná situace společnosti. Nad rámec jsem pak uvedla i další doporučení pro společnost. Všechna má doporučení mohou být provedena současně, po částech nebo realizovány pouze některé z nich tak, aby to plně respektovalo přání a rozhodnutí majitelů a managementu společnosti.

Cílem mojí diplomové práce byl návrh marketingové strategie společnosti GN. s.r.o. Při zpracování tohoto návrhu jsem analyzovala současnou úroveň uplatnění marketingových nástrojů v podmínkách indicko-nepálské restaurace a sepsala jsem návrhy a doporučení k jejímu zvýšení. Tohoto cíle jsem se snažila dosáhnout využitím teoretických poznatků i praktických dovedností získaných za dobu studia na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a pod metodickým vedením doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc., MBA.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024705133.
- [2] SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 9788074310072.
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610104.
- [4] ZYMAN, Sergio. *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. Praha: Management Press, 2005. Knihovna světového managementu. ISBN 8072611348.
- [5] JEFFS, Chris. *Strategic management*. Los Angeles: SAGE, 2008. ISBN 9781412947688.
- [6] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. v Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [7] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 9788074310713.
- [8] BLOUDEK, Jan. *Rozumíte svým zákazníkům?*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 9788072612581.
- [9] HALADA, Jan, ed. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 9788024630755.
- [10] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
- [11] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024720494.
- [12] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
- [13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000980.

- [14] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.
- [15] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024753164.
- [16] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024714813.
- [17] SOLOMON, Michael R. *Marketing: real people, real decisions*. Harlow, England: Prentice Hall Financial Times, 2009. ISBN 9780273727781.
- [18] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024736228.
- [19] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735412.
- [20] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 9788024753669.
- [21] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- [22] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024742083.
- [23] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
- [24] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024748436.
- [25] MCDONALD, Malcolm. a Peter. MOUNCEY. *Marketing accountability: how to measure marketing effectiveness*. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749453862.
- [26] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
- [27] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.

- [28] KOTLER, Philip. *Kotler on marketing*. New York: Free Press, 2012. ISBN 9781471109560.
- [29] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. v Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.
- [30] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001208.
- [31] THOMPSON, Don. *Jak prodat vycpaného žraloka za 12 milionů dolarů: prapodivné zákony ekonomiky současného umění a aukčních domů*. Zlín: Kniha Zlín, 2010. Tema (Kniha Zlín). ISBN 9788087162583.
- [32] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. v Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.
- [33] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.
- [34] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [35] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027100750.
- [36] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.
- [37] FLEISHER, Craig S. a Babette E. BENSOUSSAN. *Business and Competitive Analysis*. New Jersey: FT Press, 2015. ISBN 978-01-331-0100-3.
- [38] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745640.
- [39] CHALUPSKÝ, Vladimír. *Marketing: metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 9788021433670.
- [40] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 9788071797302.

- [41] KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. ISBN 9781119341208.
- [42] Definition of Marketing. *Document Moved* [online]. c2018 [cit. 2018-3-21]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- [43] Mapy Google. Google [online]. c2018 [cit. 2018-4-27]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/search/indick%C3%A1+restaurace/@49.1952659,16.6004358,16z>
- [44] Pistácie šafránová kulfi, indická zmrzlina— stock obrázky. In: *Https://cz.depositphotos.com/* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://cz.depositphotos.com/29740841/stock-photo-pistachio-saffron-kulfi-indian-ice.html>
- [45] Rajasthani homemade ready to eat kulfi - saffron or kesariya flavoured with pistachio, cashew and almonds, selective focus. In: *Https://www.shutterstock.com/cs/* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: [46] https://www.shutterstock.com/cs/image-photo/rajasthani-home-made-ready-eat-kulfi-606922652?irgwc=1&utm_medium=Affiliate&utm_campaign=Amarelo%20s.r.o.&utm_source=95937&utm_term=

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání marketingového mixu 4P a 4C. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [11].....	20
Tabulka 2: Význam lokalizace a míra ohrožení konkurentů. Zdroj: vlastní zpracování.....	54
Tabulka 3: Síla konkurentů společnosti GN s.r.o. Zdroj: vlastní zpracování.....	55
Tabulka 4: Přehled dodavatelů společnosti GN s.r.o. Zdroj: vlastní zpracování.....	59
Tabulka 5: Přehled zařízení společnosti a jejich systémů. Zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 6: Silné a slabé stránky společnosti GN s.r.o. Zdroj: vlastní zpracování.....	66
Tabulka 7: Příležitosti a hrozby společnosti GN s.r.o. Zdroj: vlastní zpracování.	67
Tabulka 8: Zařazení respondentů do sociální skupiny. Zdroj: vlastní zpracování.....	71
Tabulka 9: Vzájemné vztahy mezi četností návštěv restaurací a pravidelnými návštěvami restaurace GN a vyhledáváním exotických restaurací. Zdroj: vlastní zpracování.....	72
Tabulka 10: Uvedené důvody k návštěvě restaurací. Zdroj: vlastní zpracování.	73
Tabulka 11: Přehled zákazníky vnímaných cen u Chicken Tikka Masala. Zdroj: vlastní zpracování.....	83
Tabulka 12: Přehled zákazníky vnímaných cen u Butter Chicken. Zdroj: vlastní zpracování.....	84
Tabulka 13: Přehled zákazníky vnímaných cen u Chicken Mango. Zdroj: vlastní zpracování.....	85
Tabulka 14: Přehled zákazníky vnímaných cen u Chicken Korma. Zdroj: vlastní zpracování.....	85
Tabulka 15: Přehled zákazníky vnímaných cen u Chicken Curry. Zdroj: vlastní zpracování.....	85
Tabulka 16: Srovnání vnímaných cen zákazníkem a aktuální ceny produktů. Zdroj: vlastní zpracování.....	86
Tabulka 17: Prodejní ceny konkurenčních podniků za srovnatelné výrobky. Zdroj: vlastní zpracování.....	87
Tabulka 18: Segmentace zákazníků restaurace dle věku a zařazení do sociální skupiny. Zdroj: vlastní zpracování.	88
Tabulka 19: Průměrné množství měsíčně vynaložených finančních prostředků při nákupu v restauracích v rámci zařazení do sociální skupiny. Zdroj: vlastní zpracování. ..	90
Tabulka 20: Finanční náročnost některých navrhovaných změn. Zdroj: vlastní zpracování.....	101
Tabulka 21: Možný harmonogram plánovaných změn. Zdroj: vlastní zpracování.	102

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Marketingový mix 4P. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [11] a [3] ..	18
Obrázek 2: Vrstvy produktu. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [1].....	21
Obrázek 3: Vrstvy produktu. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [12].....	22
Obrázek 4:Etapy životního cyklu výrobku. Zdroj: vlastní zpracování upraveno dle [11]	24
Obrázek 5: Srovnání nákladově a hodnotově orientované cenotvorby. Zdroj: vlastní zpracování upraveno dle [1]	26
Obrázek 6 - Marketingový nástroj AIDA. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [41]	31
Obrázek 7: Porterův model pěti sil. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [22].....	34
Obrázek 8: Oddíly modelu 7S. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [38].....	37
Obrázek 9: SWOT diagram. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [29]	42
Obrázek 10: Mapa indických restaurací v Brně. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [43]	53
Obrázek 11: Grafické vyjádření důvodů preference návštěvy restaurace GN. Zdroj: vlastní zpracování.....	74
Obrázek 12: Tradiční indické Kulfí a možnost servírování. Zdroj: [44] a [45].....	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Komunikační mix. Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle [19].....	30
Graf 2: Vizualizace síly konkurentů. Zdroj: vlastní zpracování.	56
Graf 3: Hierarchické uspořádání struktury ve společnosti. Zdroj, vlastní zpracování.	61
Graf 4: Předchozí návštěva a zkušenost s restaurací. Zdroj: vlastní zpracování.	69
Graf 5: Pohlaví respondentů. Zdroj: vlastní zpracování.....	70
Graf 6: Věk respondentů. Zdroj: vlastní zpracování.	70
Graf 7: Preference zákazníků pro komunikaci přes konkrétní média. Zdroj: vlastní zpracování.....	92
Graf 8: Preference zákazníků pro komunikaci přes webové stránky restaurace. Zdroj: vlastní zpracování.....	93
Graf 9: Preference zákazníků pro komunikaci přes facebookový profil restaurace. Zdroj: vlastní zpracování.....	94
Graf 10: Preference zákazníků pro komunikaci přes profil restaurace na Instagramu. Zdroj: vlastní zpracování.	94
Graf 11: Způsoby zjištění existence restaurace GN. Zdroj: vlastní zpracování.	95

SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník GN

Vážení respondenti,
touto cestou Vás oslovuji k vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma Marketingové strategie.

***Povinné pole**

1. Navštívili jste již tuto restauraci? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, mám s ní předchozí zkušenosti
- ☐ Jsem zde poprvé
- ☐ Ne, nemám s ní předchozí zkušenosti

2. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Žena
- ☐ Muž

3. Jaký je Váš věk? *

4. Do jaké sociální skupiny se v současnosti řadíte? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Student
- ☐ Pracující
- ☐ Nezaměstnaný
- ☐ Na mateřské/rodičovské dovolené
- ☐ Důchodce

5. 4) Jak často navštěvujete restaurace? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Denně
☐ 2x-3x týdně
☐ 1x týdně
☐ 2x-3x měsíčně
☐ Méně často

6. Vyhledáváte exotické restaurace? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

7. Navštěvujete pravidelně tuto restauraci? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

8. Z jakého důvodu preferujete návštěvu této restaurace? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Autenticita jídel připravovaných rodilým kuchařem
☐ Specializace na indicko-nepálskou kuchyni
☐ Atmosféru prostředí
☐ Příjemný přístup obsluhy
☐ Dostupnost a blízkost

9. Jaký je primární důvod Vaší návštěvy restauračních zařízení? *

10. Kolik v restauracích utratíte měsíčně? *

Vaše preference nejoblíbenějších a nejvíce prodávaných jídel.

11. Jak moc preferujete Chicken Tikka Masala (Kuřecí kostky s mírně ostrou omáčkou)? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Neoblíbené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi oblíbené

12. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné? *

13. Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální? *

14. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé? *

15. Jak moc preferujete Butter Chicken (Kuřecí kostky v máslové omáčce)? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Neoblíbené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi oblíbené

16. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné? *

17. Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální? *

18. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé? *

19. Jak moc preferujete Chicken Mango (Kuřecí kostky v mangové omáčce)? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Neoblíbené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi oblíbené

20. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné? *

21. Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální? *

22. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé? *

23. Jak moc preferujete Chicken Korma (Kuřecí kostky v jemné omáčce s kokosem a kešu ořechy)? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Neoblíbené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi oblíbené

24. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné? *

25. Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální? *

26. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé? *

27. Jak moc preferujete Chicken Curry (Kuřecí kostky na kari)? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Neoblíbené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi oblíbené

28. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde levné? *

29. Jaká výše ceny tohoto jídla bude pro Vás ideální? *

30. Při jaké ceně Vám toto jídlo přijde drahé? *

Přes jaká média by Vám vyhovovala komunikace podniku?

31. Webové stránky *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Výhodně

32. Televize *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Výhodně

33. Rádio *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhyc

34. Facebook *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhyc

35. Instagram *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhyc

36. Tištěná reklama (letáky, plakáty) *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhyc

37. Bilboardy *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhyc

38. Emailing *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhyc

39. Jakým způsobem jste se dozvěděli o našem podniku? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Reklamní banner před restaurací
- ☐ Na doporučení přátel či kolegů
- ☐ Webové stránky
- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Průvodce a rezervační systém Restu.cz
- ☐ Jiné: _____

40. Jak hodnotíte možnost parkování před restaurací? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhc

41. Jak hodnotíte otevírací dobu restaurace? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhc

42. Jak hodnotíte kapacitu restaurace? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhc

43. Jak hodnotíte dostupnost informací o poloze restaurace? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhc

44. Jak hodnotíte webové stránky společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nevyhovující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhc

Používá technologii
 Google Forms